

《严介和新论语》编委会 编著

策划 执笔 陆元彬

严介和新论语

第四部 知足不满足

在不断地善败中从优秀走向卓越。一时的得失，知足而常乐；永恒的智慧、能力、品质的提升，不满足而常新：沟通的魔力，妥协的魅力，果敢的魄力；站着是一座山，倒下是一座碑。

新华出版社



第四部　知足不满足

他，被媒体冠以“黑马富豪”、“中国第一狂人”称号，他的企业跻身中国民营企业500强前十强。

他，创建了中国的BT模式，被誉为“中国BT模式的鼻祖”，他从和而不同起步，经历了死而不亡，最终放而不弃。

他，并购重组70余家国有企业，跨越18个行业，创立了中国打包重组模式，他讲企业如数家珍、做企业行云流水。

他，耍的是境界、靠的是实力、走的是差异，彰显严谨的张扬、内敛的霸气，他当局者清，旁观者迷，他不得不永远地理解别人对他的不理解。

他，自信不自傲、果断不武断、自尊不自负、严谨不拘谨、知足知不足，他平常不平庸、随和不随便、放松不放纵、认真不较真、风流不下流。

他，在踉踉跄跄中大步流星一路走来，30年风雨泼墨了一个人和15万员工的传奇，他辛苦心不苦、劳而不累、退而不休。

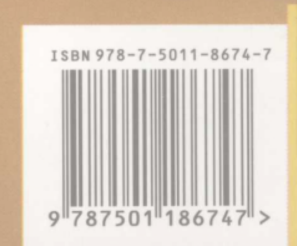
他，委屈中平衡、妥协中前行、虚怀中充实、放弃中收获、谦卑中完善，他赏识中成长、谴责中成熟，站着是一座山、倒下是一座碑。

他，理性做事、感性做人，与理性的人处事、与感性的人交友，他走出了异常、超越了超常、回归了正常。

他，是国内极富争议的人物，他让心血自然地流淌，洋溢着泥土的芬芳，他从敢为人先地做事到甘为人后地做人。

他，2005年以身价125亿元位居富豪榜榜眼，狂而不枉，花暗柳更明，他正从应有尽有向应无尽无走去。

ISBN 978-7-5011-8674-7



定价：30.00元

严介和新论语

第四部 知足不满足

《严介和新论语》编委会 编著

当代传奇

哲人

新华出版社

图书在版编目（CIP）数据

知足不满足/《严介和新论语》编委会编著．
北京：新华出版社，2009.1
（严介和新论语）
ISBN 978－7－5011－8674－7

Ⅰ．知…　Ⅱ．严…　Ⅲ．人生哲学－通俗读物　Ⅳ．B821－49

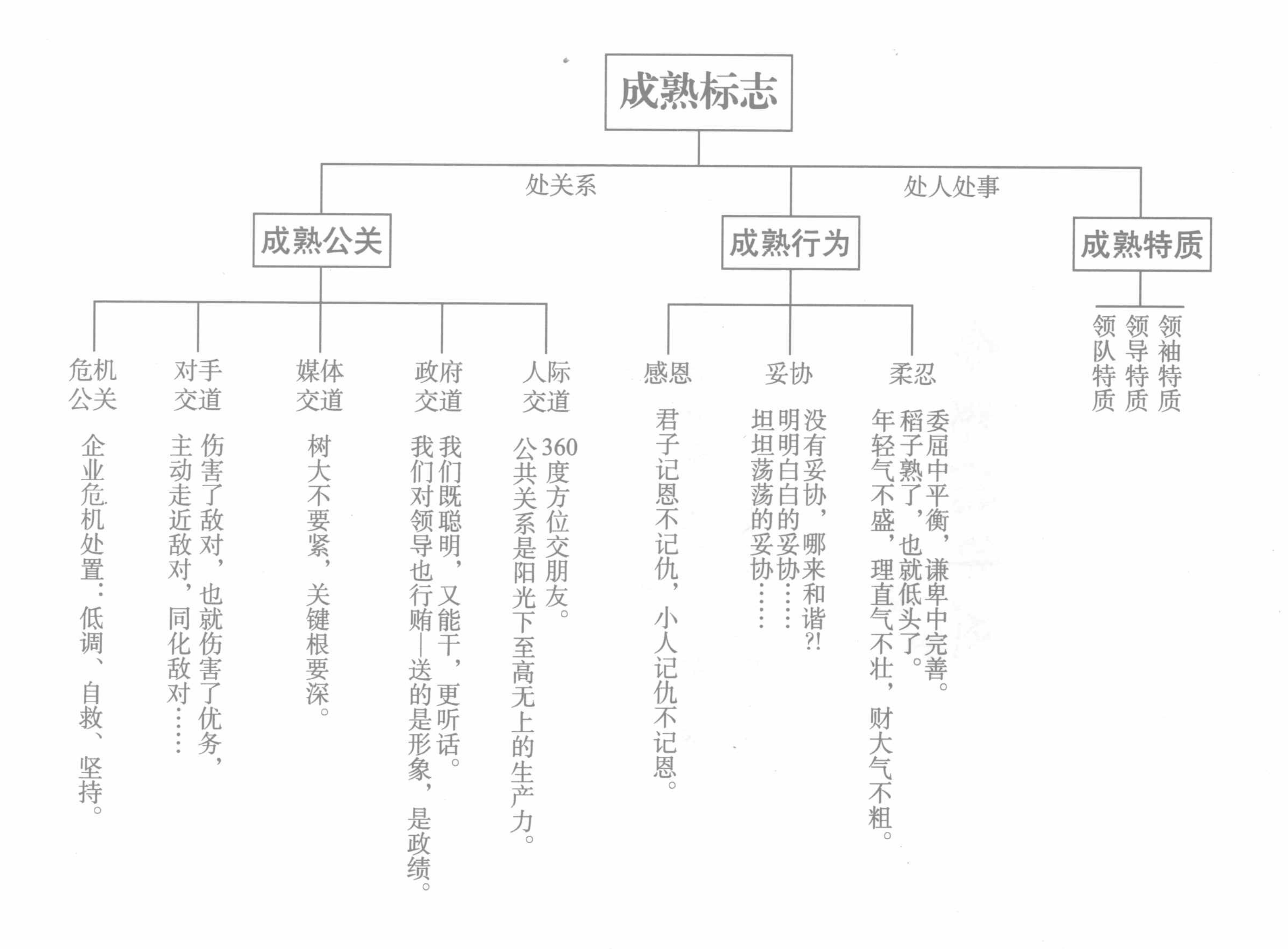
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 208472 号

严介和新论语——知足不满足

选题策划：卢瑞华　博士德
策划执笔：陆元彬
责任编辑：卢瑞华　石胜利
装帧设计：大象设计工作室
出版发行：新华出版社
网　　址：http：//www.xinhuapub.com　http：//press.xinhuanet.com
地　　址：北京市石景山区京原路 8 号
邮　　编：100040
经　　销：新华书店
照　　排：北京京鲁创业科贸有限公司
印　　刷：三河市华晨印务有限公司
开　　本：850mm×1168mm　1/16
印　　张：14.75 印张
字　　数：162 千字
版　　次：2009 年 1 月第一版
印　　次：2009 年 1 月第一次印刷
书　　号：ISBN 978－7－5011－8674－7
定　　价：30.00 元

本社购书热线：（010）63077122　中国新闻书店电话：（010）63072012
图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换　电话：（010）68457661

丛书编委会



成熟标志
处关系
处人处事
成熟公关
成熟行为
成熟特质
危机公关
企业危机处置：低调、自救、坚持。
对手交道
伤害了敌对，也就伤害了优务，
主动走近敌对，同化敌对……
媒体交道
树大不要紧，关键根要深。
政府交道
我们既聪明，又能干，更听话。
我们对领导也行贿——送的是形象，是政绩。
人际交道
360度方位交朋友。
公共关系是阳光下至高无上的生产力。
感恩
君子记恩不记仇，小人记仇不记恩。
妥协
没有妥协，哪来和谐?!
明明白白的妥协……
坦坦荡荡的妥协……
柔忍
委屈中平衡，谦卑中完善。
稻子熟了，也就低头了。
年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗。
领袖特质
领导特质
领队特质

自 序

从背会到体会

思 索

公元前551年，孔子诞生，中华文明开创新纪元。

萌发于农业文明、服务于官宦阶层的孔子思想，维系中国人文两千几百年。当1840年英国用大炮打开号称中央帝国的中国大门时，从事实上宣告工业文明战胜了农业文明。世界迎来新的时代，只是主角不再属于中国。

崛起中，中国诞生了三位世纪伟人。

孙中山先生耗尽毕生心血，高举民族、民权、民生三民主义大旗，带领仁人志士进行资产阶级民主革命，最后留下一句“革命尚未成功，同志仍须努力”。

毛泽东领导穷苦的无产阶级推翻了三座大山，建立了国家独立政权，为脆弱的中华民族带来无穷的力量和无尽的希望。1976年，毛泽东逝世，中国经济总量从雍正王朝时占世界经济总量37%，到清末时期的7%，到1949年的3%，到1976年的0.7%。似乎预示着中国历史的接力棒必将交给一位政和治都能掌控好的伟人。

这位伟人，就是邓小平。

1978年12月18日，党的十一届三中全会召开，中国步入改革开放的元年，更是真正意义上新中国的元年。小平提出了“实践出真知”、“贫穷不是社会主义”、“发展是硬道理”等一系列循序渐进的思想理论。随着88岁老人家的1992年南巡，提出走中国特色的社会主义道路，把中国从改革开放的元年又推进了市场经济的元年。从此，中国进入政治民主与文明的伟大时代。

今天的中国，正逢盛世。

伟大的中国共产党从高举马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的伟大旗帜到今天高举中国特色社会主义的伟大旗帜，淡化了政治领袖的个人色彩，国家权力更多地属于全体中国人民。中国共产党也从“文化大革命”时代的实事非是，到改革开放时代的苦苦《求是》，走到了今天的实事就是，真正做到情为民所系、利为民所谋、权为民所用。我国经济总量从1978年的3600亿元到2007年的近25万亿元，增幅为7000%，占世界总量的6%，位居世界第四。

经历了辉煌和苦难的中国，用了30年城市化建设走出了发达资本主义国家300到400年的城市化进程，中国正迈着激情而从容矫健的步伐从大国向强国跨越。

践　行

出生在饥饿年代，成长在动乱岁月，成熟在伟大改革开放的今天，不安分的我上下求索践行。

1986年，恰逢中国经济改革大潮乍起，国有企业第一轮人才洗牌，经过公开竞争，一路过关斩将，我连续坐上多家濒临倒闭的国有企业、集体企业厂长的“破座”，5年资产总额翻上了几十倍，

员工工资比同城高出50%。

1992年的那个春天，“天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆”，吹响了中国这一市场经济的商业文明之号角。所有的激情、豪情，所有的梦想、理想，都在那奔放的岁月燃烧起来。是年，股份制企业引江公司应运而生。1996年，私营企业太平洋建设正式组建。

因异想而天开，踏上了高速公路。亏5万不如亏8万，掘到了第一桶金800万元。10年的疾速发展，太平洋建设一跃成为国内非公有制企业中唯一一家拥有国家公路、市政和水利工程多个总承包一级资质及若干专业一级资质的民营企业，相继两次被江苏省委、省政府授予江苏省第一优秀民营企业，跻身中国民营企业500强前10强，中国大企业集团1000强前100强。

从教从政10年，官商“掌门”10年，私营“老板”10年，国有、集体、上市、股份、私营企业无所不涉，成就百家企业，其中收购、重组、整合了几十家濒临倒闭、破产、停产的国有企业，横跨十几个产业，创建了中国的BT模式，开创了中国打包重组先河，踩出了中国企业实践史上多个闪着光环的“第一”。披荆斩棘，摸爬滚打，从和而不同起步，经历苦难直至灾难，2005年因上了百富榜榜眼而被誉为“财富黑马”，2006年经受了一场中国乃至世界企业发展上罕见的太平洋建设“12级地震”的考验。因死而不亡，而放而不弃。不敢说要的是境界，靠的是实力，走的是差异；不敢说讲企业如数家珍，做企业行云流水；至少已做到当局者清、旁观者迷，永远地理解他人对我们的不理解。

30年来多少事，梦里依稀叹逝川。30年的辛苦，30年的思索，30年的践行，30年的创新，始终用旅游的心态，在踉踉跄跄中大步流星一路走来，在不断的劣汰、优胜、裂变中终于走出异常，超

越超常，回归正常，完成了我们以社会为已任，以企业为本位，共创财富、赢得共赢、完善自我的社会使命。

30年来，我们的思想因经历与压力而成熟，意志因磨砺与柔忍而坚强，生命因体验与躬行而延伸，人生因进取与舍得而精彩。人生就像跳高一样，越高越想高，却又知晓总有跳不过去的时候，我们必须审时度势见好就收，稻子熟了也就低头了。2007年7月1日，我卸去了“太平洋”所有职务，发起官、产、学三方大家创办华佗CEO论箭，专为中国企业切脉问诊、开出精药良方，既是“医疗队”，又是“教导团”。社会各界反响强烈，呼应嘉宾阵容强大，中国特色企业更是翘首振臂。华佗论箭这一智慧产业，让企业带着问题来、带着答案走，让社会各界带着问号来、带着感叹号回，既是中国特色中小企业的航标，也是港湾，实可谓地面挥刀舞剑的时代已成过去，空中弹箭的时代已经到来，让我们从昨天的华山论剑走进今天的华佗论箭。

大事小事，天下事，欲了不了，不了了之；哲人愚人，天下人，欲明不明，不明明了。历史告诉我们，昨天的事都是故事里的事，故事里的事是也不是，不是也是，这就叫“古今多少事，都付笑谈中”。

就在我们收获着梦想，又在播种着希望的时候，我们才真的发现原来一切辉煌只代表过去，未来永远空白。我们在不断的自我否定中超越自我，在不断的善败中从优秀走向卓越。

创　　新

我们的祖国正从计划经济的农业文明，不可逆转地向市场经济

的商业文明迈进。源于政治民主与文明得到了很好的演绎和放大，才有了今天经济可持续繁荣，社会可持续进步。在这场史无前例的民族复兴与人文创新中，我们应做好心理道德和行为风格的准备。

神五的上天，杨利伟的名字永远留在人们的记忆里，而神六、神七乃至未来的神八、神九上天的时候，人们会很难记清航天员是谁了。这就源于神五的创新，神六、神七乃至未来的神八、神九仅仅是复制、传承。

创新原本属于体会，而体会的东西人们不需要死记硬背。而复制与传承仅仅是背会的东西，死记硬背会的东西，背了也是白背。以每年高考为例，我们的孩子高考前背得焦头烂额，但还没等大学毕业，百分之九十九的孩子为高考而背的东西有百分之九十九已经记不得了。

学财务专业的本科生通过复习考国家注册会计师一般都能考上，但有堂堂中国注册会计师职称的人往往连现金出纳都干不好。恰恰我们大公司身经百战的干啥都行的财务老总，如果去考国家注册会计师多半都考不上。这些现实让人心酸、心痛，让人悲愤、憎恨。能否让苍白的背会的农业文明，走向今天红润的体会的商业文明？

自然科学的多读、多写、多背的背会是可以理解的，应该受到社会的认可、人们的尊重。而社会科学在商业文明的今天，已经不再是多读、多写、多背这种有形的书本和有围墙的教育能够解决的。

“学院派”从理论到理论。在当今企业家的心目中，理论就是把简单的事儿复杂化，我们做企业的希望听到的是理念，是把复杂的事儿简单化。从中国乃至世界格局来看，社会科学加权平均，为什么高学历总是给低学历打工？老师最喜欢的孩子总是注定给老师不喜欢的孩子服务的？背会与体会是最好的诠释。当今社会需要的

是既有文凭更有水平，既有职称更能称职，既有阅历更有能力，既有资历更有贡献，既有道德更有风格的人。我们衷心地期盼在这个创新、创造的年代，能够从有形书本的读书走向无形书本的读书，从有围墙的教育走向无围墙的教育。通过适度的违规达到有效的创新，适度的破坏达到有效的创造。

原本引进的西方商业文明，只讲制度不讲人性，只讲法制不讲权力，这与中国的国情必然貌合神离、水土不服。还是让我们崇尚有中国特色的伦理观念吧。在吸收西方优点的基础上，说好中国话，做好中国事，当好中国人，走出异常，超越超然，回归正常。体会告诉我们：生活因热爱与付出而美好，思想因经历与压力而成熟，生命因体验与躬行而延伸，意志因磨砺与柔韧而坚强，人生因进取与舍得而精彩。

所以，我将这么多年来的思索、践行到今天的创新，加以整理成五本书：《成长学思行》、《做人先做事》、《辛苦心不苦》、《知足不满足》、《成功才德胸》，以期尽最大的可能把深邃的思想、新睿的理念，用俗美的语言、精简的表述，让人们清浅地明白：在商业文明的多元文化时代，背会仅为传承，体会才是创新。体会方能替代背会，而背会是不能替代体会的！让我们在背会的基础上多思索、多践行、多创新，最终从背会走向体会。

让背会走向体会吧！

2009年1月1日



目录

上篇
知足不满足

第一章　知足者常乐　知不足者常新 ▶▶ 3

成熟：有为有不为，知足知不足 ▶▶ 4

知足而常乐，知不足而常新 ▶▶ 8

我的人生：自足、珍惜、感恩 ▶▶ 12

第二章　严谨的张扬　内敛的霸气 ▶▶ 17

领袖文化——严谨的张扬，内敛的霸气

领导文化——沟通的魔力，妥协的魅力，果敢的魄力

领队文化——可敬的人：做事敢为人先，做人甘为人后

可爱的人：做事敢为人先，做人敢为人先

可悲的人：做事甘为人后，做人甘为人后

可恶的人：做事甘为人后，做人敢为人先

▶▶ 18

生活因热爱与付出而美好；思想因经历与压力而成熟；生命因体验与躬行而延伸；意志因磨砺与柔韧而坚强；人生因进取与舍得而精彩 ▶▶ 22

自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足 ▶▶ 25

平常而不平庸、随和而不随便、放松而不放纵、认真而不较真 ▶▶ 29

一个企业家要有个性，要有激情。如何从张扬的个性走向妥协的个性，从澎湃的激情走向内敛的激情，这是每一个企业家应该思考的话题 ▶▶ 31

我们既是最优秀的也是最苦难的，既是最可爱的更是最可怜的 ▶▶ 33

无私也有畏。无错也有过 ▶▶ 35

一山容百虎 ▶▶ 38

第三章　稻子熟了也就低头了 ▶▶ 41

一切辉煌只代表过去，未来永远是空白 ▶▶ 42

稻子熟了，也就低头了 ▶▶ 47

既然强不起来，那就靠弱势前行；既然是弱势群体，那柔忍、妥协的一面无处不在 ▶▶ 53

我们要最大限度地理解别人，还要最大限度地理解别人对我们的不理解 ▶▶ 58

年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗 ▶▶ 60

第四章　没有妥协哪来和谐 ▶▶ 63

深层的、高层次的和谐是独树一帜、差异竞争的和而不同 ▶▶ 64

没有点上和谐，哪来面上和谐 ▶▶ 67

没有妥协，哪来和谐 ▶▶ 71

明明白白的妥协，彰显了我们的高尚；坦坦荡荡的妥协，体现了我们的英雄 ▶▶ 73

数字1到9，唯有5是一个中庸的数字——不大不小、不高不低，恰恰它又顶天立地 ▶▶ 77

严的时候要容得下和，和的时候要不失严，严中和，和中严，严严和和，和和严严，始终介于严与和之间 ▶▶ 78

第五章　君子记恩不记仇 ▶▶ 81

君子记恩不记仇，小人记仇不记恩 ▶▶ 82

助人为愉，闻过则悦 ▶▶ 87

第六章　360度方位交朋友 ▶▶ 91

人际关系、公共关系不能再遮遮掩掩的了，一定要捧到桌上 ▶▶ 92

没有好的公共关系，还有什么人的和谐可言呢 ▶▶ 96

公共关系是阳光下至高无上的生产力 ▶▶ 97

360度方位交朋友 ▶▶ 99

财富不是永远的朋友，朋友本是永远的财富。朋友是山，朋友

是海，有了真正的朋友方可排山倒海；朋友是风，朋友是雨，有了地道的朋友就能呼风唤雨 ▶▶ 104
酒逢千杯知己少 ▶▶ 108
有钱人终成眷属 ▶▶ 111

第七章 我们既聪明又能干更听话 ▶▶ 113
（与政府交道）
“太平洋”是非政府不打交道的企业，严介和是不与商人打交道的商人 ▶▶ 114
我们既聪明、又能干、更听话 ▶▶ 117
和政府打交道，你必须知道什么是能做的，什么是不能做的 ▶▶ 118
为政府做事，就赢得官员信任；为政府分忧，就能赢得政府厚爱 ▶▶ 121

第八章 树大不要紧 关键根要深 ▶▶ 123
（与媒体交道）
树大不要紧，关键根要深 ▶▶ 124
成在媒体的企业有的是，如果败在媒体的，企业本身就是一个烂企业 ▶▶ 127
很多媒体、很多记者接触严介和，带很多问号采访我的，走的时候多半带着感叹号走的 ▶▶ 130
即使别人对我血口喷人，喷在了我的脸上，我也能承受，我要

等着暴风雨的来临，替我把脸上不该有的血冲洗掉。就是这么一个心态 ▶▶ 132
对待媒体犹如风中帆，是顺其自然、顺风而驰的，不会因媒体对自己的不了解而怒，也不会不去接近媒体，不需一点做作，也不会百依百顺，更不会坚决不见 ▶▶ 134
成熟阶段的严介和从挑战媒体到走进媒体、亲近媒体、尊重媒体 ▶▶ 137

第九章　伤害了敌对　也就伤害了优秀 ▶▶ 139
（与对手交道）
哪怕是敌对的，他都是优秀的。伤害了敌对，也就伤害了优秀 ▶▶ 140
主动走近敌对，同化敌对，最终拿来敌对，驾驭敌对 ▶▶ 144
部下才是第一上帝，才是最可爱的人 ▶▶ 148

第十章　危机处理：低调、自救、坚持 ▶▶ 153
警觉了三年后的危机是一流的 ▶▶ 154
企业危机处置：低调，自救，坚持 ▶▶ 160
一次危机，就意味着一次辉煌；一次步入低谷，恰恰也是在孕育一个新的高度 ▶▶ 164
危机就是危险的背后往往都隐藏着机遇 ▶▶ 167

下篇

狂而不枉

——媒体对2006年风暴过后的严介和再认识（重头封面文章）

第十一章　狂者归来 ▶▶ 171

第十二章　严介和：重写“失败之书” ▶▶ 183

第十三章　严介和：被曲解的布道者 ▶▶ 193

跋　传承创新　与时俱进 ▶▶ 213

上　篇
知足不满足



第一章

知足者常乐 知不足者常新

知足者常乐 知不足者常新

zhizuzhechangle
zhibuzuzhechangxin

醒世颠覆新论语

成熟：有为有不为，知足知不足。

〖论语解读〗

“有为有不为”。工作中“有为才能有位”，有所作为，锻炼工作能力、提升工作水平、开创工作局面、争取工作成绩。生活也和其他方面一样，勿以善小而不为，勿以恶小而为之。要有为，碌碌无为，平平庸庸，得过且过，当一天和尚撞一天钟，一生是苟且偷生。也要有所不为，道德“底线”是不可以逾越的

雷池，不能为。管理上当管则管，不当管坚决不管。

“知足知不足”，对一时的得和失，要知足而常乐。知足才能常乐，珍惜眼前拥有的一切，保持豁达开朗的良好心境，幸福地享受人生。而对学习和知识的追求，要永远地攀登新高，永远地知不足。当机遇降临面前、水平得到提高和事业小有成就时，不能满足现状、不思进取，而是要更上层楼，实现更大的人生价值。

【共鸣语录】

知足之足常足。

——老子

知足者不以利自累也。

——庄子

吉莫吉于知足。

——《素书》

知足者贫贱亦乐，不知足者富贵亦忧。

——吕邦猷

能知足者天不能贫，能无求者天不能贱。

——魏禧

事能知足心常惬，人到无求品自高。

——陈自崖

人有不为也，而后可以有为。

——孟子

无可无不可，应世法也。有为有不为，守己法也。

——《守世守己》

做人要知足，做事要知不足，做学问要不知足。

——裘法祖

俄罗斯人对于自己的财产从不满足，而对于自己的智慧却相当自信。

——列夫·托尔斯泰

【引申】知足是一种境界，只有知足的人才会体现出对生活和事业的洞察力。知不足是一种智慧，只有知不足的人才会对生活和事业充满了热情。知足和知不足结合在一起，代表的是一个人完美的人格，推及到企业家身上，可以说是完美的企业家性格。

〖旁敲直击〗

渔夫和金鱼的故事

从前，一个老头儿和他的老太婆住在大海边，住在“一座破旧的小木棚里”。老头儿天天撒网打鱼，老太婆天天纺纱织线。

老头儿打到一条金鱼，不要任何报酬，将她放回了大海。老太婆知道这件事以后破口大骂，硬逼着老头儿去向金鱼要一只新木盆。金鱼满足了老太婆的要求。但是老太婆又破口大骂，让老头儿再去要一座木房子。金鱼给了她一座木房子。

老太婆还不满足，她不高兴再做平凡的农妇了，要做世袭的

贵妇人。金鱼满足了她的要求。老太婆当上贵妇人以后，却把老头儿派到马房里干活儿。老太婆说她不想再做世袭的贵妇人要当个自由自在的女皇。金鱼又一次满足了她的要求。

当老头儿回来时，老太婆看都没看他一眼，就吩咐左右把他从眼前赶开。然后，老太婆又不高兴再当自由自在的女皇，而要当海上的女霸王，并且要金鱼亲自侍奉她，听她使唤。这一次，金鱼没有答应她的要求，还收回了以前送给她的一切。

当老头儿从海边回来时，他看到的仍旧是那所小木房，老太婆面前还是那只破木盆。

有为有不为

有一位青年人，非常刻苦，可事业上却收获甚微，为此他很苦恼。

有一天，他找到昆虫学家法布尔说："我不知疲倦地把自己的全部精力都花在了事业上，结果却收获很少。"

法布尔先是赞许继而同情地说："看来，你是一个献身科学的有志青年。"

这位青年又说："是啊！我爱文学，也爱科学，同样，对音乐和美术的兴趣也很浓厚，为此，我把全部时间都用上了。"

这时，法布尔微笑着从口袋里掏出一块凸透镜，拿了一张纸做了一个小实验。他让这位青年看：当凸透镜将太阳光集中在纸上一个点的时候，很快就将这张纸点燃了。

接着，法布尔对有些惘然的青年说："把你的精力集中到一个点上试试看，就像这块凸透镜一样！"

这位青年恍然大悟。

醒世颠覆新论语

知足而常乐，知不足而常新。

〖论语解读〗

企业中的员工也要按传统的理念分成两个部分，一部分叫知足而常乐，还有一部分极少数的、非常优秀的群体叫崇尚知不足而常新。他们的可塑性不是很强，智商一般，人很忠厚，也很踏实，知足而常乐吧。对他们进行赏识教育和幸福教育。而可塑性非常强，智力又是明显很高的，对他们就是鼓励、教导他们，希望他们对自己的知识、道德、能力永远地知不足，攀登新高。

〖共鸣语录〗

学然后知不足，教然后知困。知不足，然后能自反也；知困，然后能自强也。

——孔子

知不足者好学，耻下问者自满。

——林逋《省心录》

罪莫大于可欲，祸莫大于不知足；咎莫大于欲得。故知足之足，常足。

——老子

知足常足，终身不辱；知止常止，终身不齿。

——老子

人生尽受福，人苦不知足。思量事劳苦，闲着便是福。思量疾厄苦，无病便是福。思量患难苦，平安便是福。思量死来苦，活着便是福。也不必高官厚禄，也不必堆金积玉。看起来，一日三餐，有许多自然之福。我劝世人，不可不知足。

——清·《解人颐》

终日奔波只为饥，方才一饱便思衣。衣食两般皆具足，又想娇容美貌妻。娶得美妻生下子，恨无田地少根基。买到田园多广阔，出入无船少马骑。槽头扣了骡和马，叹无官职被人欺。县臣主簿还嫌小，又要朝中挂紫衣。若要世人心理足，除是南柯一梦西。

——清·《解人颐》

读书谓已多，抚事知不足。

——王安石

做人要知足，做事要知不足，做学问要不知足。

——波西米亚

对自己不满足，是任何真正有天才的人的根本特征。

——契诃夫

知足是天然的财富，奢侈是人为的贫穷。

——苏格拉底

人到无求品自高，事能知足心长乐。

——张瑞敏

【旁敲直击】

人心不足蛇吞相

从前有个蟒蛇精违犯天条，玉皇大帝命雷公轰击它。蟒蛇精无处藏身，现出原形，化作小蛇蜷缩于尘土中。适逢寿州城内穷秀才梅生郊游途中发现，将小蛇救起，带回家中喂养。春去夏来，小蛇逐渐长大，生活日益艰难。一日在大街上闲逛，见众人围观皇榜。原来是皇太后身染重病，御医医治无效。榜告天下，有能治好皇太后病症者，可做京官。梅生暗想，我如有灵丹妙药治好皇太后的病，即可一步登天。他不知不觉走出北门，来到郊外北山丛林中。突然狂风大作，一条巨蟒出现在眼前，梅生大惊。大蟒口吐人言："梅相公别怕，你从前救过我的命，今天我将报答。"梅生记起自己曾救过一条小蛇，便说："区区小事，何云报答！"蟒蛇道："当今皇天太后病，你从我腹中割下一块心肝，即可治好太后的病。"梅生犹豫，蟒蛇道："但割无妨。"梅生即手持刀钻入大蟒腹中割下一块心肝离去。

梅生进京治好皇太后的病，皇帝大悦，封梅生为宰相，放假三月回乡祭祖，耀武扬威。梅生转而想，荣华富贵皆过眼烟云，何不再向蟒蛇割一块心肝，以备日后自用，永保长生。次日梅生

进入北山丛林寻得大蟒。大蟒此时已识破梅生乃贪心不足之辈，念其曾救过自己的命，只得忍痛让其再割一刀。梅生钻进蛇腹，意欲割下大蟒全部心肝。大蟒疼痛难忍，浑身抽搐，用力把口一闭，梅生终于葬身蛇腹。这就是“人心不足蛇吞相（象）”的由来。

醒世颠覆新论语

我的人生：自足、珍惜、感恩。

〖论语解读〗

即使媒体和社会把我推向风口浪尖上，放在火上烧烤，我也只是坚持，一直到今天。对我走过的路可以用六个字来评价：自足、珍惜、感恩。我没有那么多的杞人忧天、怨声载道，没有那么多的烦恼、不理解和愤怒。我是改革开放的宠儿、佼佼者，享受到了改革开放的成果，也很珍惜这样的机遇。不管怎样，我始终带着一颗感恩的心，不仅感恩给了我阳光雨露的少数群体，还要感恩信任我、追随我赴汤蹈火、南征北战的庞大的部下群体，同时感恩对我误解甚至诽谤、中伤、谴责的群体。

〖共鸣语录〗

让我们珍惜拥有的，用眼睛好好看世界，用生命努力创造这世界。

——［美］马克·吐温

幸福属于满足的人们。幸福在于自主自足之中。

——亚里士多德

何以报德？以直报怨，以德报德。

——孔子《论语·宪问》

丈夫不感恩，感恩宁有泪。心头感恩血，一滴染天地。

——陈润《阙题》

两河官军，感恩图报，当有激于衷矣。

——张居正

您多给美言几句，我感恩不尽！

——老舍

【引申】自足的人能够体验到生活之美；懂得珍惜的人能够抓住生活之美；学会感恩之人，可以创造生活之美。

〖旁敲直击〗

以德报怨

战国时，魏国边境靠近楚国的地方有一个小县，一个叫宋就的大夫被派往这个小县去做县令。

两国交界的地方住着两国的村民，村民们都喜欢种瓜。这一年春天，两国的边民又都种下了瓜种。

不巧这年春天，天气比较干旱，由于缺水，瓜苗长得很慢。魏国的一些村民担心这样旱下去会影响收成，就组织一些人，每天晚上到地里挑水浇瓜。

连续浇了几天，魏国村民的瓜地里，瓜苗长势明显好起来，比楚国村民种的瓜苗要高不少。

楚国的村民一看到魏国村民种的瓜长得又快又好，非常嫉

妒，有些人晚间便偷偷潜到魏国村民的瓜地里去踩瓜秧。

魏国村民知道后，决定报复楚国。县令宋就闻讯忙请村民们消消气，让他们都坐下，然后对他们说："我看，你们最好不要去踩他们的瓜地。"

村民们气愤已极，哪里听得进去，纷纷嚷道："难道我们怕他们不成，为什么让他们如此欺负我们？"

宋就摇摇头，耐心地说："如果你们一定要去报复，最多解解心头之恨，可是，以后呢？他们也不会善罢甘休，如此下去，双方互相破坏，谁都不会获得瓜的丰收。"

村民们皱紧眉头问："那我们该怎么办呢？"

宋就说："你们每天晚上去帮他们浇地，结果怎样，你们自己就会看到。"

村民们只好按宋县令的意思去做。不久，楚国的村民发现魏国村民不但不记恨，反倒天天帮他们浇瓜，惭愧得无地自容。

这件事后来被楚国边境的县令知道了，便将此事上报楚王。楚王原本对魏国虎视眈眈，听了此事，深受触动，甚觉不安，于是，主动与魏国和好，并送去很多礼物，对魏国有如此好的官员和国民表示赞赏。

魏王见宋就为两国的友好往来立了功，也下令重重地赏赐宋就和他的百姓。

爱心回报

一天，一个富有爱心的面包房老板召集了城里最穷的几十个孩子，然后拿出一个盛有面包的篮子，告诉他们每天都可以来拿一个面包。这些饥饿的孩子一窝蜂地涌上来，他们围着篮子争夺

来互不相让，谁都想抢到最大的面包。但当他们都拿到了面包后便一哄而散了，没有一个人向这位面包房老板道谢。但是有一位小姑娘却例外，她一直默默地站在一旁，等所有的孩子都拿到面包以后，才把篮子里剩下的最小的面包拿起来。她并没有急于离去，而是微笑着向面包房老板表示感谢，并亲吻了他的手之后才回家。

第二天，面包房老板又把盛面包的篮子放到了孩子们的面前，其他孩子依旧一拥而上，那个小姑娘依然是最后一个拿到了最小的面包，她仍然微笑着向面包房老板道了谢离去。晚餐时妈妈切开面包，许多崭新的银币哗啦啦地滚落出来。妈妈非常惊奇，说一定是面包房的厨师揉面的时候不小心揉进去的，让小姑娘立刻把钱送回去。

当小姑娘捧着银币把妈妈的话告诉面包房老板的时候，老板面露慈爱地说："我的孩子，是我把银币放进小面包里的。你很懂事，愿你永远保持着现在这样一颗感恩的心。回家去吧，告诉妈妈，这些钱属于你的了。"小姑娘激动地跑回了家，告诉了妈妈这个令人兴奋的消息，这是她的感恩之心得到的回报。

一杯牛奶

一个家境贫困的男孩为了减轻家庭负担，勤工俭学，挨家挨户地推销商品。一天跑下来，他感到又累又饿。这几天他的推销很不顺利，被拒之门外已是家常便饭，他几乎有些绝望了。男孩敲开一户人家的门，恳求屋子的主人能给他一杯水。开门的是一位年轻的主妇，她热情地给他端来一杯热气腾腾的牛奶，请他进屋小坐。这令男孩感激万分。

若干年后，男孩经过奋斗成为一位著名医生。一位患病的妇女，因为病情严重，当地的大夫都束手无策，便被转到了那位著名医生所在的医院。医生为妇女成功地做完手术后，惊喜地发现那位妇女正是多年前在他饥寒交迫时热情地给予帮助的年轻女子。当年，正是那杯冒着热气的牛奶，使他重新鼓足了对生活的信心。

当那位妇女的一家正在为她的康复而欣喜的时候，她却为昂贵的手术费暗暗发愁。出院的前一天，护士小姐微笑着递给她一张手术费单，上面只有一行字：手术费＝一杯牛奶。

第二章



严谨的张扬 内敛的霸气

严谨的张扬内敛的霸气

yanjindezhangyang
neiliandebaqi

醒世颠覆新论语

领袖文化——严谨的张扬，内敛的霸气。
领导文化——沟通的魔力，妥协的魅力，
果敢的魄力。
领队文化——可敬的人：做事敢为人先，
做人甘为人后；
可爱的人：做事敢为人先，
做人敢为人先；
可悲的人：做事甘为人后，
做人甘为人后；

可恶的人：做事甘为人后，做人敢为人先。

〖论语解读〗

严谨的人不张扬，张扬的人很难严谨。内敛的人霸气不起来，霸气的人又内敛不了。一流的领袖都是严谨的张扬，含着内敛，所以张扬到最后。没有严谨的张扬，那是跳梁小丑，没有内敛的霸气，霸气不到底。

想有所作为的领导要有谋略、有魄力。一流的领导一不是人，二不是神，他是什么，他似鬼非鬼，白天的鬼为魄，似鬼非鬼为魔。妥协的魅力，大家都知道是鬼，而鬼的后面叫“未”。一流的领导都是当局者清、旁观者迷的。大家都认为你是鬼的时候，你的背后加一个“未”，不是鬼，这就是你的“魅”。然后你说我是鬼，我告诉你我就是鬼，白天的鬼为魄，夜晚的鬼为魂，白天的鬼是有形的，夜间的鬼是无形的，就是为什么说魄力，魄力就是白天的鬼，你说我是鬼，我向你亮剑，我就是鬼，白天的鬼。妥协的魅力，那种人格，那种行为风格，魅力不是鬼。

那么想做好领队、领班，就要做事甘为人先，做人甘为人后，做事我们冲在前面，做人我们退在后面。所以说我在企业当中，这么多年企业的尝试，他们对这四句话很有感触。我在这里讲给大家，每一个企业的员工，可以分为四个层次。第一个层次是可敬的人，第二个层次是可爱的人，第三个层次是可悲的人，第四个层次是可恶的人。第一个层次可敬的人是君子，可恶的人是小人，可爱的人是成长型的，可悲的人是先天不足，无外乎就

是这四种人，就是甘和敢，前和后。可敬的人是做事甘为人先，做事甘为人后；可悲的人，小人呢是做事敢为人后，做人甘为人后。小人和君子是完全相反的。可敬的人就是一等人，做事甘为人先；而小人，可恶的人是做事敢为人后，做人敢为人先。可爱的人和可悲的人又是完全相反的，第二种人做事做人都是敢为人先的，而可悲的人做事和做人都是甘为人后的。不管哪个企业，在员工里就是这么四句话，不管什么样的企业，企业的员工完全被这四句话同化了，就是甘为人后敢为人先，就是深入浅出。

〖共鸣语录〗

要做我们想做的事情，做我们愿意做的事情，做正确的事情。

——马云

【引申】性格决定命运。企业家的性格决定了企业的命运。在每一个企业的身上，都饱含着企业家的特性，就像是电视剧《亮剑》中的“独立团精神”一样。如果企业家的性格无法为企业带来正效用，那么最终将对企业造成致命的伤害。

〖旁敲直击〗

仆人式领导

有一群人前往东方进行一次探险，团队中的每一个人都很有

主见，并愿意充当领导的角色。服务于他们的是一位叫李奥的仆人，他负责为所有人提供生活服务。他的乐观主义和他的歌声总是陪伴着他们，鼓舞着他们。有李奥的陪伴，这一次探险旅行似乎成了一次美妙的观光旅游，一切都出乎意料的顺利。

但是有一天，李奥突然消失不见了。这群人立刻陷入一片混乱之中，所有的人都试图说服别人听从自己的建议，但是没有一个人能够获得别人的信任。最后，整个探险活动被迫停止下来。人们忽然发现：原来失去了仆人李奥，他们就失去了领导。

醒世颠覆新论语

生活因热爱与付出而美好；思想因经历与压力而成熟；生命因体验与躬行而延伸；意志因磨砺与柔韧而坚强；人生因进取与舍得而精彩。

〖论语解读〗

生活因热爱与付出而美好。企业家的竞争是心胸的竞争，生活因热爱与付出而美好，人生因体验与躬行而延伸，人生因进取与舍得而精彩。这是有形的生活、生命、人生，还有无形的意识形态领域的思想和意志。企业家的思想是因经历与压力而成熟，企业家的意志是因磨砺与柔韧而坚强。企业家的思想光有平凡的经历不够，没有特殊的压力很难催生他的成熟。

我对于生活的理解是这样的：昨天为了生活，今天在享受生活，明天创造生活。因为明天的创造生活，是为了让更多的人远离烦恼，再让更多的人从容地享受生活。当事业小成的时候，我们开始逐步走向了享受生活，和谐社会让更多的人从为了生活走向享受生活，需要提前享受生活高端的群体进一步创造生活，为生活而付出。

生命因体验与躬行而延伸。一个人从有形的生命到无形的生命、从静态的生命到动态的生命，不用身体实践检验怎么知道什

么叫生命呢？

做企业的人需要激情和个性，需要张扬，没有成长的张扬，哪来成熟的收敛呢？没有成熟的收敛，哪来成功的内敛呢？从张扬到收敛，从收敛到内敛，这就是成长、成熟、成功的三个过程。正因为亲身体验了，体验的时间长了，从成长走向成熟了，成熟的时候，无形的腰板比成长阶段有形的腰板硬朗了不知道多少倍，无形的硬朗就是躬行，可以随时随地低下头躬着身子往前走。

稻子熟了也就低头了。当稻谷沉甸甸、金灿灿最有分量的时候，它恰恰低头了、躬行了，这种躬行是一种境界、是一种伟大。

为什么不能低下头躬着身，主动走近敌对，寻求和敌对合作，彼此做一加一大于二，来个二乘二等于四的事情，何乐而不为呢？

树大招风，为什么不怕招风，树大但是根更深，根深了枝繁叶茂，经过暴风雨的洗礼，这棵参天大树的生命力更强，抗风暴的能力更强，不是好事吗？这就是企业家的心胸和企业家的境界。

人生因进取与舍得而精彩。每个人来到世上不进怎么取呢？因进而取叫进取，你不走出去，怎么知道前面是一个天呢？不走出去充其量是井底之蛙，人生因进而取，关键是取了以后又能舍，舍了以后才能得，这才能够拥有人生的精彩。

自古以来，大舍大得，小舍小得，不舍不得，不能保证每次的舍都能得，也不能保证每一个人的舍都能得，因此舍也是要讲究科学的。企业如果做到除法的时候，这个舍不求得，不是得有形的，而是得无形，舍去的是物质财富，得到的是精神财富；舍

去的是有形资产，得到的是无形资产。

如果是一个为富不仁的商人或小人，你为他而舍，可能舍了也是白舍，他还认为你是傻瓜。不能每个人的舍都能得，我们要看因谁而舍，与那些聪明的、道德高尚的人相处，越舍你的所得就会越多。

醒世颠覆新论语

自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足。

【论语解读】

成功人士的初期是自信的，中期是自尊的，成功人士的高端是知足的。自信的人往往比较果断，我们要求的是果断而不武断；自尊的人往往比较严谨，我们希望的是严谨而不拘谨。也许有人问，何为严谨而不拘谨？我们认为“放松而不放纵，风流而不下流”，就为严谨而不拘谨。最后叫知足而不满足，面对一时的得和失，我们知足而常乐；永恒的知识、能力和品质的提升，我们要永远的知不足，永远地攀新攀高。

自信的人容易自傲，恰恰他不自傲；自信的人比较果断，但是他不武断。从这个阶段走出来的时候，到成熟阶段的终极是自尊，自尊的人往往比较内敛，内敛的自负，但是他不自负，自尊的人是很严谨的，但是他严谨而不拘谨，最终不断地攀向新的高峰。

【共鸣语录】

这个世界并不会在意你的自尊，这个世界指望你在自



我感觉良好之前先要有所成就。成功是人生的最高境界，成功可以改变你的人格和尊严。自负是愚蠢的。

——比尔·盖茨

自信是成功的第一秘诀。

——爱默生

在不自傲与谦虚情况下的自信才是真正的自信。

——刘阎

我的人生格言：自尊不自大；自主不自是；自信不自负；自谦不自卑。

——钱梦龙

【引申】孟子说，“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫”。中国企业界甚至整个中国社会，最缺乏的就是这种“大丈夫精神”；因为“大丈夫”拥有人格魅力，坚持原则又懂得变通，坚持品性又懂得妥协，坚持理想又愿意慢慢前进。这样的品质，在中国企业家的身上，又能找出多少来呢？他们不是不好，而是不够好。

〖旁敲直击〗

古代英雄的石像

为了纪念一位古代英雄，大家请雕刻家给这位英雄雕一个石像。

雕刻家答应下来，先去翻看有关这位英雄的历史，想象他的容貌，想象他的性情和气概。然后，雕刻家到山里采了一块巨石，就动手工作。许久，这位英雄的像终于站在雕刻家面前了。真是一丝也不多，一毫也不少，正同雕刻家心里想的一模一样。

这石像抬着头，眼睛直盯着远方，表示他的志向远大无边。嘴张着，好像在那里喊："啊！"

市中心有一片空场，大家就把这新雕成的石像立在空场的中心。人们为了英雄石像的竣工曾经举行了一个盛大的英雄纪念会。市民都聚集到市中心的广场，在石像下行礼，欢呼，唱歌，跳舞；还喝干了几千坛酒，挤破了几百身衣裳，摔伤了很多人的膝盖。从这一天起，大家心里有这位英雄，眼里有这位英雄，做什么事情都好像比以前特别有力气，特别有意思。无论谁从石像下经过，都要站住，恭恭敬敬地鞠个躬，然后再走过去。

人是最容易骄傲的，除非圣人或傻子。那块被雕成英雄像的石头既不是圣人，又不是傻子，只是一块石头，看见人们这样尊敬他，当然就禁不住要骄傲了。

"看我多荣耀！我有特殊的地位，站得比一切都高。所有的市民都在下面给我鞠躬行礼。我知道他们都是诚心诚意的。这种荣耀最难得，没有一个神圣仙佛能够比得上我。"他这话是向垫在他下面的伙伴大大小小的石块说的。骄傲的架子要在伙伴面前摆，也是世间的老规矩。但是他仍旧抬着头，眼睛直盯着远方，对自己的伙伴连一眼也不瞟。这样一来他的骄傲就太过分了。

半夜里，石像忽然倒了下来，就像游泳的人由高处跳到水里。离地高，摔得重，碎成千块万块。石像，连下面的台子，

也一点儿原来的样子都没有了，变成大大小小的石块，堆在地上。

别太把自己当回事

美国著名的指挥家、作曲家沃尔特·达姆罗施二十几岁就当上了乐队指挥。刚开始时，他有些头脑发热，忘乎所以起来，自以为才华横溢，没人能取代自己指挥的位子。直到有一天排练，他把指挥棒忘在家里，正准备派人去取。秘书说的一句“没关系，向乐队其他人借一根就行”把他搞糊涂了。他暗想：“除了我，谁还可能带指挥棒?”但当他问“谁能借我一根指挥棒”时，分别从大提琴手、首席小提琴手和钢琴手上衣内袋里掏出的三根指挥棒递到了他面前。他一下子清醒过来，意识到自己并不是什么必不可少的人物！很多人一直都在暗暗努力，时刻准备取代自己。从此以后每当他想偷懒或飘飘然的时候，就会看到三根指挥棒在眼前晃动。

醒世颠覆新论语

平常而不平庸、随和而不随便、放松而不放纵、认真而不较真。

【论语解读】

当我们已经具备了平常心，平常的语言、平常的形态、平常的行为风格；当我们走向平常的时候，就真的成熟了，叫平常而不平庸，随和而不随便，放松而不放纵，认真而不较真儿。

【共鸣语录】

我自己感觉到什么叫聪明，什么叫聪，能够听取别人的意见，那就是聪；能够反省自己叫明；能够克制自己的欲望，那叫强。

——牛根生

【引申】成熟不是让人变得世俗，而是让人以出世心做入世事，用平常、自由和从容的心态，应对纷繁世界中的各种麻烦和问题。孔子说的“随心所欲不逾矩”，就是这个道理。

〖旁敲直击〗

和“直八”较真

孔子带众弟子东游，走累了，肚子又饿，看到一酒家，孔子吩咐一弟子去向老板要点吃的。这个弟子走到酒家老板面前说：我是孔子的学生，我们和老师走累了，给点吃的吧。老板说：既然你是孔子的弟子，我写个字，如果你认识的话，随便吃。于是写了个“真”字。

孔子的弟子想都没想就说：这个字太简单了，“真”字谁不认识啊，这是个真字。

老板大笑：连这个字都不认识还冒充孔子的学生。吩咐伙计将之赶出酒家。

孔子看到弟子两手空空垂头丧气地回来，问后得知原委，就亲自去酒家，对老板说：我是孔子，走累了，想要点吃的。老板说，既然你说你是孔子，那么我写个字如果你认识，你们随便吃。于是又写了个“真”字，孔子看了看，说这个字念“直八”。老板大笑：果然是孔子，你们随便吃。

弟子不服，问孔子：这明明是“真”嘛，为什么念“直八”？孔子说：“这是个认不得‘真’的时代，你非要认‘真’，焉不碰壁？处世之道，你还得学啊。”

醒世颠覆新论语

一个企业家要有个性，要有激情。如何从张扬的个性走向妥协的个性，从澎湃的激情走向内敛的激情，这是每一个企业家应该思考的话题。

【论语解读】

成熟阶段的我不仅能收放自如，更能做到“进退裕如”。什么裕呢，就是富裕的“裕”。什么是“进退裕如”呢？就是进退都有很大的余地，很从容。今天的我就是处于这样一种状态。

成长阶段的人，个性张扬；到了成熟阶段，个性就内敛而柔韧，有韧性，有弹性。成长阶段，激情澎湃；成熟阶段，激情内敛。作为企业家需要柔韧的个性，内敛的激情。

【共鸣语录】

要有个性，个性不是喊口号，不是成功学，而是别人失败的经验！

——马云



【引申】内敛不是软弱，更不是怯懦，而是一种智慧，一种更深层次的勇气。杰出的企业家不靠火爆的脾气，不靠发号施令的权威，不靠权谋和伎俩。他们所赖以成功的法宝是达观的心态、坚定的信念以及内敛的激情。

醒世颠覆新论语



我们既是最优秀的也是最苦难的，既是最可爱的更是最可怜的。

〖论语解读〗

为什么说我们既是最优秀的？爹妈给了我们智商，才华，能力以及体魄。都是99.9分嘛，3个9，了得吗？那么为什么也是最苦难的？常人吃不了的苦，我们得吃；常人承受不了的委屈，我们得承受；常人做不成的事或不愿做的事，我们不仅高兴地去做而且要做得尽善尽美。这就是他人和社会对我们寄予的厚望。

为什么说我们既是最可爱的更是最可怜的呢？我们清楚充其量是个高档商品而已，抓住一切机遇去表现自己，推销自己。遇到鲁班要耍斧头。就像白居易笔下的卖炭翁那位老人，当我们可怜身上衣正单的时候，我们还心忧炭贱愿天寒！我们企业家属下的企业，不就是卖炭翁手上推着的那车木炭吗？天啊，你能不能再冷一点，只要不把我冻死，不就为了那车木炭能卖出更好的价钱吗？从我们的职业操守，我们的敬业，我们奉献社会、奉献国家，还有什么讲呢?!

【共鸣语录】

没有钱花的时候，当然是要赚钱的，否则生存就变成问题了。你有钱花的时候就不是为了赚钱了，是为了做事情，是为了一种理想追求，信念。当然干什么要搞清楚，不是为了赚钱这一点千万要搞清楚。

——李书福

醒世颠覆新论语

无私也有畏。无错也有过。

【论语解读】

怎么能叫无私则无畏呢？现在崇尚的是无私也有畏。浪费公司成本、资源，虽然没有装进自己腰包，也应该受到惩罚甚至淘汰。无私能无畏吗？

无错也有过。做事越多，犯错的机会越大，少做事或者不做事的则不会犯什么错。所以即使一错没有，也是有过。

【共鸣语录】

真理在胸笔在手，无私无畏即自由。

——杨伟名

【引申】尽管很多先贤都表达过“无功便是过”的意思，但是在现实生活中，人们往往遵守“无过便是功”的“潜规则”。在很多组织里面，因为多做事和努力做事情做好而犯错误、受惩处的例子比比皆是，它们最终导致了人们不过多做事，不但努力把事情做好。

对于企业来说，“无过便是功”的“潜规则”是对创新能力的最大扼制，也是企业成长的一个巨大阻力。作为企业第一领导

者的企业家，除了要目光如炬外，还要适当宽宥下属犯的一些小错误，因为很多时候，不触犯原则的小错误往往能带来大的创新。

〖旁敲直击〗

周余武反省“嘉禾事件”

嘉禾县珠泉商贸城是一个以商业营业用房为主的房地产开发项目。在未进行规划项目定点的情况下，地方政府为开发商发放《建设用地规划许可证》。在没有按规定程序举行听证的情况下，对11户被拆迁人下达强制拆迁执行书。在项目实施过程中，县委、县政府滥用行政权力强制推进房屋拆迁，2003年12月份以来，先后对11名公职人员进行了降职、调离原工作岗位到边远乡镇工作等错误处理，并错误拘捕李会明等3人。经湖南省委常委会研究决定，已责成有关方面按规定程序撤销周余武中共嘉禾县委委员、常委、书记职务。

人往往是在经过了一番沉痛的教训之后，才能悟出一个深刻的人生道理。原湖南省嘉禾县委书记周余武，就是这样一个例子。因强制拆迁被撤销党内一切职务以后，他在反省书中写道：“人常说，无私即可无畏。但反思‘嘉禾事件’，我的第一个教训，就是‘无私也要有畏’。对待党纪国法要‘有畏’，对待群众监督、组织监督和舆论监督要‘有畏’，对待人民群众维护自己利益的决心要‘有畏’。”

“无私”这两个字，曾经给了周余武极大的勇气。他自以为

胸襟坦荡，无私无畏，所作所为都是为嘉禾发展着想，即便有点过激，也是“工作方法问题”。周余武和他的领导班子得出一个结论：“只要不为己，咋干都可以。只要为发展，不怕有风险。”并由此提出了“三不怕”的口号：“不怕媒体曝光，不怕少数人闹事，不怕有人上访。”

这种思想方法和工作思路，在基层干部中有很大的代表性。很多人都是把“无私”当做自己的“尚方宝剑”。在决策之前，以“发展”来统一思想，以“为公”来做政治动员，以“政绩”来强化自己的权力。遇到阻力之后，又以我这是“为长远着想，为大多数人着想”来压制不同意见。动不动就“爱到哪儿告就到哪儿告去，反正我一分钱没有装进个人腰包里”。等到惹出乱子，受到舆论批评和上级处罚之后，则满腹“牢骚”和“委屈”。抱怨上边不看“成绩”只看“损失”，不看“多数”只看“少数”，不看“前因”只看“后果”，不看“长远”只看“眼前”。

要想避免这种事情的发生，就只能吸取周余武之类的教训，虽然“无私”，但也得“有畏”。要“畏自己”，畏自己的“成功”，畏自己的“经验”，畏自己的“权力”，畏自己的“顺利”。一个人之所以能够走上领导岗位，肯定有很多的“得意之笔”。但这些恰恰是自己非常可怕的东西，可以使人勇往直前，也可能使人忘乎所以。

醒世颠覆新论语

一山容百虎。

论语解读

一山容不得二虎能行吗？一山要容得了百虎。团队单打独斗的时代过去了，团队合作的时代已经到来。你一股独大就是单打独斗。你不断地稀释自己的股份，让更多的有效社会资源进来了，这就是团队合作。企业家的心胸，就应该达到这一步。

共鸣语录

思路决定出路，吨位决定座位，布局决定结局，心胸决定功勋。

——牛根生

【引申】纵观历史，我们会惊讶地发现，天才总是像鱼一样，是一拨一拨出现的。譬如楚汉之交，出现了那么多文臣武将；譬如三国时代，人才辈出。他们就像是璀璨的群星，照亮了整个时代。一山如果容不下百虎，那它就不是真正的高山。

〖旁敲直击〗

一山容二虎

2006年05月15日北京晚报

哪里有竞争，哪里就有希望。哪里有垄断，哪里一潭死水。一山不容二虎，山林死气沉沉。一山容二虎，举目莺歌燕舞。

垄断经营是一山不容二虎，其如果使得消费者没有选择的权利，经营者由于没有竞争对手，可以为所欲为地虐待消费者，用恶粗产品外加劣质服务榨取消费者的钱财。一虎占据山林，没有其他的虎制约，其会成为恶霸。一只老虎是恶霸，两只老虎就变成了英雄。其间的道理，令人回味无穷。相传一位消费者购买了一瓶全球著名饮料后，发现未开瓶的饮料里有异物，立即找到厂家索赔，遭到厂家拒绝。该消费者并不生气，他慢悠悠地说，好吧，你们不赔，俺将这含有异物的饮料送到你们的竞争对手另一家全球著名的饮料厂家去。那厂家闻言色变，赶紧赔偿。一山不容二虎是消费者的地狱，一山容二虎是消费者的天堂。当然，如果二虎卑鄙地制定价格联盟，联手欺负消费者，他们就不是老虎了，而是合二为一变成了过街老鼠，虽遭喊打却面不改色心不跳，廉耻心丧失殆尽。二虎之间形同陌路，老死不相往来，这是消费者的福音。可怕的是二虎拿起电话问寒问暖双向往来，他们一双向沟通，消费者必将双向倒霉。



选择是人的基本权利。不能选择的人生严格地说不是人生，是苟且偷生。同样的商家，在一山不容二虎的机制下，板上钉钉成为奸商。哪天山里出现另一只老虎了，其要么摇身一变成为非奸商，要么优胜劣汰去喝西北风。竞争是个宝，竞争是一把万能钥匙，在各个领域屡试不爽。这也是人们对独生子女忧心忡忡的原因所在。在一山不容二虎家庭环境下长大的孩子，有明显的垄断倾向。

第三章





醒世颠覆新论语

一切辉煌只代表过去，未来永远是空白。

论语解读

当我们每天在收获着梦想，又在播种着希望的时候，我们真的才发现，原来一切辉煌只代表过去，未来永远是空白。

〖共鸣语录〗

人的一生，最大的竞争对手就是自己，不管是做人还是做企业，最难的是自我否定和自我超越。

——南存辉

遇到的困难越多，得到的荣誉也越大。

——西塞罗

荣誉是一种偏见，它来自人们不善于珍重自己。

——高尔基

荣誉的职业是沉重的负担。

——马辛杰

事业最要紧，名誉是空言。

——歌德

通往荣誉的捷径就是一无所有。

——塞缪尔·巴特勒

一个人光溜溜地到这个世界来，最后光溜溜地离开这个世界而去，彻底想起来，名利都是身外之物，只有尽一个人的心力，使社会上的人更多得到他工作的裨益，才是人生最愉快的事情。

——邹韬奋

冠冕？是暂时的光辉，是永久的束缚。

——冰心

由人授受的荣誉是长久不了的；世俗的荣誉只能给人带来烦恼。

——托马斯

那些已经过去的美绩，一转眼间就会在人们的记忆里消失。只有继续不断地前进，才可以使荣名永垂不朽。

——莎士比亚

风流人物的声誉不会维持很久，因为潮流会过去。

——拉布品耶尔

荣誉称号不会抬高人的身价，人的荣誉称号全在于他自己。

——约·福特

当我估量到生命中所有的忧愁的时候，我就觉得生命是不值得留恋的；可是名誉是我所要传给我的后人的，它是我唯一关心的事物。

——莎士比亚

荣誉这东西，不会给一个偷盗它但配不上它的人带来愉快，它只有在一个配得上它的人的心里才会引起不断的颤动。

——果戈理

见其可欲也，则不虑其可恶也者，见其可利也，则不顾及可害也者。是以动则必陷，为则必辱，是偏伤之患也。

——荀子

成功大易，而获实丰于斯所期，浅人喜焉，而深识者方以为吊。

——梁启超

早荣亦早枯，易得还易失。

——张廷玉

荣誉应该是结果，而不是行为的动机。

——普利尼

荣誉不过是一块铭旌。

——莎士比亚

荣誉不能寻找，任何追求荣誉的做法都是徒劳的。

——歌德

〖旁敲直击〗

天鹅的志向

天鹅的高贵引起了其他飞禽走兽的崇拜敬仰。

有一天，天鹅不小心受伤了，落在院子里疗养。鸡、鹅、鸭一齐围过来，亲切地慰问，热情地款待。拿出金黄的稻谷、鲜嫩的青草招待天鹅。搭起新的房屋，铺起柔软的床，让天鹅住下。

天鹅的伤养好了，代表自己还有鸡鸭鹅等伙伴参加飞禽走兽体育运动会。

自由体操，天鹅优美的舞姿，赢得阵阵掌声；游泳，天鹅打破纪录；飞高，天鹅振翅直冲云霄。

大家很兴奋，举行盛会，为天鹅庆功。并一致推选天鹅为首领。天鹅低着头，默默不语。

老母鸭亲切地问天鹅："得了冠军你为什么不开心，还有什么忧愁？你应该知足了啊！"

天鹅抬头望望天空，喃喃自语："我要飞向远方……"

天鹅养伤的地方是风光如画的福地洞天：绿树掩映，鸟语花香；层层梯田，稻花香飘……

大家一致要求天鹅朋友留下来和他们一起享受生活的安逸。

可是，天鹅抬头望望天空，高喊一声："朋友，再见吧——"振翅直冲云霄，飞向远方。

望着天鹅渐渐远去的身影，鸡鹅鸭发出一片议论：我们给了天鹅崇高的荣誉、优厚的待遇，他为什么还要飞向远方呢……

中国古代的魏晋时代，建安七子之一的曹植曾经写过一首气势非凡的《野田黄雀行》，说的是一位曾经经历磨难的少年路遇一只囚禁在罗网里的黄雀，少年拔剑砍破牢笼，解救了黄雀，黄雀一飞冲天，喜不自禁，再飞下来感谢少年之后，直上碧霄，绝尘而去。

望着黄雀渐行渐远的背影，少年感到自己做了一件功德无量的好事。

醒世颠覆新论语

稻子熟了，也就低头了。

〖论语解读〗

农田里的稻谷到了沉甸甸、金灿灿的时候，它不也就低头了嘛。

人们对你从不理解到理解，本身就有一个过程。所以说谴责包括诽谤、中伤、打击、报复，对一个真正一流的企业家来说，都不重要，你都要感恩，这会让你成熟。赏识是给我们阳光雨露的，有利于我们成长；谴责是给我们寒风冰霜的，有利于我们成熟。红薯如果不经历寒霜，从地里面刨出来，口感会那么好吗？

今天党和国家的改革开放硕果累累，我们这些民营企业则是享受这个成果最前沿的群体。所以我们感恩的一面要无处不在。要真正地用一颗感恩的心，去说感恩的话，做感恩的事，当感恩的人。没有改革开放哪有我们所谓民营企业还称“家”？当然社会给我们这种头衔确实是让我们受宠了。我们记得我们民营企业初期都是只懂得进不懂得退，只懂得强不懂得弱，只懂得收往往不懂得放。过去我们是聪明能干不听话，现在是聪明能干又听话。这就叫稻子熟了也就低头了。你看看农村的稻谷，当它沉甸甸、金灿灿的时候，它不就低头了吗？真的有分量的时候，恰恰是低头了。

我们回忆一下，从我们政界，中国人心目中永远最伟大的领袖，世界人心目中最伟大的领袖——邓小平老人家，他为什么这

么伟大，理由是解决了世界四分之一的人口从贫穷走向富裕，怎么能让世界人不去感恩他呢？过去谁来养活中国人？连欧美人都很担心。现在人们不担心了。过去我们改革开放初期中国人都学英语，现在英国人、欧美人都在学汉语了。这还了得吗！

我们再简单地谈谈商界。电视剧《乔家大院》的主人翁乔致庸在他的商业生涯中，没有那么几次坦然跪下，泪声俱下，还有乔致庸吗？他早就完了。就是他那几次坦然跪下，而且泪声俱下，以弱、以柔、以忍，赢得了别人的同情、理解、怜悯，网开一面，生存了下来。要谈官、产、学这方面的人就不胜枚举。太多了。大家可以总结一下，凡是大人物，大成的人，往往都有着大坎坷、大难，偏偏是这些大坎坷、大难，他都死而不亡。对我们做企业的人来说，我心目中唯有一个叫面子，把事儿做好，把企业做好，别的不懂得什么叫面子，只要我们能把事儿做好，把企业做好！就这个道理。

要想成就一番事业，就必须忍耐。忍耐困难、忍耐折磨、忍耐压力、忍耐打击、忍耐嫉妒、忍耐讥笑、忍耐一切应该忍耐的痛苦。只有这样，咬紧牙关，往前走，不后退半步，别人做不到的事情，你才能做到。

【共鸣语录】

微小的知识使人骄傲，丰富的知识使人谦逊，所以空心的禾秆高傲地举头向天，而充实的禾穗却低头向着大地。

——达·芬奇

忍耐加和蔼就是力量。

——［英］亨特

希望是坚韧的拐杖，忍耐是旅行袋，携带它们，人可以登上永恒之旅。

——［美］罗素

愤欲忍与不忍，便见有德无德。

——程颐

胜负兵家不可期，包羞忍辱是男儿。

——杜牧

高帝之所以胜，项籍之所以败，在能忍与不能忍之间而已。项籍不能忍，是以百战胜而轻其锋；高祖忍之，养其全锋而待其弊。

——苏轼

殴攘邑快心，少忍理则长。

小忍便无事，力行方有功。

忿欲至前能小忍，人人内心期有颐。

——陆游

孔子之忍饥，颜子之忍贫，闵子之忍寒，淮阴之忍辱，张公之忍屈，娄公之忍侮；古之为圣为贤，建功树业，立身处世，未有不得力于忍也。

——白居易

百忍歌，歌百忍，忍是大人之气量，忍是君子之根

本；能忍夏不热，能忍冬不冷；能忍贫亦乐，能忍寿亦永；贵不忍则倾，富不忍则损；不忍小事变大事，不忍善事终成恨；父子不忍失慈孝，兄弟不忍失爱敬；朋友不忍失义气，夫妇不忍多争竞；刘伶败了名，只为酒不忍；陈灵灭了国，只为色不忍；石崇败了家，只为财不忍；项羽送了命，只为气不忍；如今犯罪人，都是不知忍；古来创业人，谁个不是忍。

——张公《百忍歌》

【引申】中国古代圣贤说，知足常乐，能忍自安，无欲则刚，说的都是相同的道理。对于中国企业家来说，心态最重要。心态决定了企业最终的方向和企业家的成就。

〖旁敲直击〗

胯下之辱

淮阴侯韩信，是淮阴地方人。当初，他是平民时，家中贫穷，也没有什么好的德行，常在熟人家里吃口闲饭，很多人都讨厌他。

有一天，一个少年看到韩信身材高大却常佩带宝剑，以为他是胆小，便在闹市里拦住韩信，说："你要是有胆量，就拔剑刺我；如果是懦夫，就从我的裤裆下钻过去。"围观的人都知道这是故意找茬羞辱韩信，不知道韩信会怎么办。只见韩信想了好一

会儿，一言不发，就从那人的裤裆下钻过去了。当时在场的人都哄然大笑，认为韩信是胆小怕死、没有勇气的人。

后来韩信协助刘邦奠定汉朝基业，被封为淮阴侯。韩信把那位曾经侮辱过自己、命他从胯下钻过去的人找来，任命为巡城捕盗的武官。并且他对部下的各位将领说："这位是壮士，当年他侮辱我的时候，我难道不能杀了他吗？杀他又没有什么道理，所以当时忍下了这口气，才能有我今天这样的功业。"

卧薪尝胆

吴国跟附近的越国（都城在今浙江绍兴）素来不和。公元前 496 年，吴王夫差发兵攻打越国。越国兵败，越王勾践被押往吴国做奴隶。

勾践把国家大事托付给大臣文种，自己带着夫人西施和大臣范蠡到吴国去。勾践到了吴国，夫差让他们夫妇俩住在前吴王阖闾的大坟旁边一间石屋里，叫勾践给他喂马。范蠡跟着做奴仆的工作。夫差每次坐车出去，勾践就给他拉马。这样过了两年，夫差认为勾践真心归顺了他，就放勾践回国。

勾践回到越国后，立志报仇雪耻。他唯恐眼前的安逸消磨了志气，在吃饭的地方挂上一个苦胆，每逢吃饭的时候，就先尝一尝苦味，还自己问："你忘了失败的耻辱吗？"他还把席子撤去，用柴草当作褥子。勾践决心要使越国富强起来，他亲自参加耕种，叫他的夫人自己织布，来鼓励生产。因为越国遭到亡国的灾难，人口大大减少，为此他制订出奖励生育的制度。他叫文种管理国家大事，叫范蠡训练人马，自己虚心听从别人的意见，救济贫苦的百姓。越国的老百姓都巴不得多加一把劲，好叫这个受欺

压的国家成为强国。

勾践和他的部下经过20年的艰苦努力，休养生息，发展生产；同时注重训练和武装人民，使越国一改过去的贫弱，逐渐变得兵精粮足，国富民强，最终打败了吴国。不久，勾践又派大军北渡淮河，约齐、晋、宋、鲁等国会盟于徐地，确立了他在诸侯中的领袖地位，成为春秋时期的最后一个霸主。

醒世颠覆新论语

既然强不起来，那就靠弱势前行；既然是弱势群体，那柔忍、妥协的一面无处不在。

〖论语解读〗

由于市场经济是社会主义宏观背景下的市场经济，经常我们面前出现了一扇门又给关上了。我们就是过不去。那么有人会说强闯、硬闯，可是你纵然闯出去了，死亡差不多就等着你了。那肯定强闯不行，就得靠弱，靠妥协，或者另找其他门。想办法另找其他门走，天无绝人之路。这是一。倘若今天就是天有绝人之路，唯有这扇门我才能出去，我如果出不去，我就100%的死了，那企业家也要争取。你是企业家，要争取死而不亡，那就争取从这扇门出去。那么这扇门怎么样出去？闯，肯定不行。那就靠妥协，靠弱势，靠我们的真诚，靠我们的善良，还有靠我们的智慧，更靠我们的心胸。柔韧，能够感化同化关起这扇大门的人们。中国既是以法治国的国家又是以德治国的国家，人性化无处不在的中国，自古以来就是天理、国法、人情并重的中国，根深蒂固。我相信，生长在中国的你是智慧的，心胸是宽阔的，你的能力是过人的。当然作为企业家，我们常讲，会做的不会说也是悲哀的。如果你会讲能够把你的心血，能够把你的心声，有效地流露出来，

能让对方感动，我相信他会给你开，他至少会把一扇门给你打开。

两扇门不可能同时给你打开，可能给你打开一扇门，让你出去。如果你没有学会妥协，那么你根本就出不去，那你就必死无疑。世界名著《基度山伯爵》中的主人翁爱德蒙·邓蒂斯，当时因为婚姻问题，被检察官关在一个孤岛上。检察官想让他死。结果他挖墙脚下的地窖挖到了一位即将去世的老修道士的房间。他知道这位老人马上要离开人世了，智慧妥协了，容忍了。他悄悄地把袋子解开，把那位老人放到自己这个房间里，自己爬到袋子里面，又从袋子里面把袋子勉勉强强从外面捆起来，后来这个牢里面的看守们出来把这个麻袋抬到外面，扔进大海里。他们认为是死掉的老人被扔进了大海，实际上是把活着的爱德蒙·邓蒂斯扔下了大海，结果他死里逃生，最后才有恩报恩、有仇复仇。这就是基度山恩仇记。而他有恩报恩、有仇复仇，都是惊天动地的事情，恰恰都处理在于无声处，好像什么都没有发生一样，你看这是一个什么样的心胸?!

【共鸣语录】

人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。

——老子

天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。

——老子

胜利属于最坚忍之人。

——拿破仑

容忍才常常是真正的伟大胸襟的证明。

——[美]华·欧文

生气的时候，开口前先数到十，如果非常愤怒，先数到一百。

——美国前总统 杰弗逊

男人的胸怀是被委屈撑大的。

——马云

〖旁敲直击〗

“百万富翁的创造者”的人生转折

一次，拿破仑·希尔和办公室大楼的管理员发生了一场误会。这场误会导致了他们两人之间矛盾重重。这位管理员为了显示他对拿破仑·希尔一个人在办公室中工作的不满，就把大楼的电灯全部关掉。这种情形一连发生了几次。有一天，拿破仑·希尔正在办公司里起草一篇演讲稿。当他刚刚在书桌前坐好时，电灯熄灭了。

拿破仑·希尔立刻跳起来，奔向大楼地下室，那是管理员工作的地方。当拿破仑·希尔到那里时，发现管理员若无其事地一边把煤炭铲进锅炉内，一边吹着悠闲的口哨。拿破仑·希尔勃然大怒，立刻对他破口大骂，一连骂了五分钟之久，直到实在想不出什么骂人的词句，才放慢了速度。这时候，管理员直起身体，



微笑着用一种充满镇静与自制的柔和声调说道："你今天有点儿激动吧，不是吗?"

他的话就像一把锐利的短剑，一下子刺进拿破仑·希尔的身体。

拿破仑·希尔的良心受到了谴责。他知道，他不仅被打败了，而且更糟糕的是，他是主动的，又是错误的一方！

拿破仑·希尔知道，自己必须向那个人道歉，内心才能平静。激烈的思想斗争后他才下定决心，再次回到地下室，哪怕遭到可能的羞辱。

拿破仑·希尔来到地下室后，那位管理员仍然以平静、温和的声调问道："你这一次想要干什么?"

拿破仑·希尔诚恳地说："我是回来为我的行为道歉的——如果你愿意接受的话。"

管理员微笑着说："你不需要向我道歉。除了你和我之外，并没有人听见你刚才所说的话。我不会把它说出去的，我知道你也不会说出去的，因此，我们不如就把此事忘了吧。"

拿破仑·希尔激动地握住管理员的手，他意识到一旦失去自制，另一个人——不管是一名普普通通的管理员，还是有教养的绅士都能轻易地将自己击败。

在下定这个决心之后，拿破仑·希尔身上发生了很多变化，他的笔开始发挥出更大的力量，他所说的话更具分量，并且结交了更多的朋友。这个事件成为了拿破仑·希尔一生当中最重要的转折点。

失控的香烟

安东尼是一名警察。一天晚上他身着便装来到一间烟草店买香烟。当安东尼出来时，店门外一个叫马汀的流浪汉缠着他索要一根烟抽。喝了不少酒的流浪汉嘟嘟囔囔地拦着不让他走，可安东尼就是不给烟，于是两人发生了口角。随着互相谩骂和嘲讽的升级，两人情绪逐渐激动。安东尼掏出了警官证和手铐，威胁说“如果你再不老实点，我就给你点颜色看。”马汀反唇相讥：“你这个混蛋，我偏要看看你能把我怎么样?”在言语的刺激下，二人扭打成一团。旁边的人赶紧将两人分开，劝他们不要为一支香烟而发那么大火。

被劝开后的流浪汉马汀骂骂咧咧地边走边喊：“混蛋，有本事你来抓我呀!”失去理智、愤怒不已的安东尼拔出佩枪，朝马汀连开数枪，流浪汉倒在了血泊中……

法庭以“故意杀人罪”对安东尼作出判决，他将在监狱里度过三十年的时光。

一个人死了，一个人坐了牢，起因却源于一支小小的香烟，可见罪魁祸首是失控的激动情绪。

醒世颠覆新论语

我们要最大限度地理解别人，还要最大限度地理解别人对我们的不理解。

论语解读

卓越的心理素质是什么？成功的考验，失败的挫折，做到胜不骄而败不馁啊。

作为一个卓越的心理素质者，有人向我提问：你能不能告诉我，你卓越的心理素质是什么？我说我的心理素质不能谈卓越，但我深有感触地说，我永远的告诫自己，要记住，要永远的记住——要最大限度地理解别人，还要最大限度地理解别人对我们的不理解。就说我们不仅要永远的理解这个社会，而且还永远的理解这个社会对我们的不理解。就是我常讲的在委屈中平衡。当我们承受委屈的时候，我们感到很公平。为什么呢？这个委屈应该给我们。我们不便说："谁叫我们这么优秀呢？"

所以说这个卓越的心理素质，对一个企业家来说非常重要。因为企业家最终的竞争就是心胸的竞争。

共鸣语录

假如说成功是有秘诀的，那就是要具备体谅别人立场

的能力。

——亨利·福特

我们必须学会尊重和理解别人。很多时候发现我们缺的不是钙，而是爱!!!

——马云

【引申】理解别人是一种博大的胸怀，而理解别人对自己的不理解，却是人生的大智慧，也是最博大的胸怀。只有站在他人的角度去审视自己，站在敌对面的角度去揣度自己，我们才能把自己看得一清二楚。

醒世颠覆新论语

年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗。

〖论语解读〗

年轻的时候，是年轻气盛、理直气壮、财大气粗，那种行为风格无处不在。现在随着年龄的增长，阅历的增加，经历的事情多了，思考的多了，就觉得过去很多东西不权威，原来不正确。过去是聪明能干不听话，现在是聪明能干又听话；或者叫既聪明又能干更听话。现在有激情也善于梦想，更勇于跨越，但是始终做到年轻而气不盛，理直而气不壮，财大而气不粗。我们在塑造了这种亦儒亦商的文化品格，追求了卓越的心理素质，崇尚了有中国特色的伦理观念，在360度方位交朋友，在进一步自我完善的同时，再进一步地让自己懂得更多。更重要的是，当走向成熟的时候，才真正地懂得了，还要向更高的境界冲刺。那么更高的境界是什么呢？叫自信。因为优秀的群体是比较自信的呀，你说我们不自信那是骗人的，我们还是自信的。自信就是有自我，但是现实随着我们从成长走向成熟，又告诉我们不能理想化。就是我常讲的，我们从自我启程，一直在追逐着无我，这么多年都在追逐着无我，从理想启蒙，从来就没有理想化，过去我们崇尚失败乃成功之母，我们今天更崇尚成功乃失败之母。

【共鸣语录】

自己觉得，最近一下子名气大了起来，一下子别人觉得阿里巴巴这么厉害，马云这么厉害，特别是上市以后，人们看我的眼光不对劲了。媒体也跟着起哄，我们可能会自己忘掉自己。

——马云解释突然变得内敛

【引申】“年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗”，这样的气度，就是孟子所说的“大丈夫”气度，也是一个拥有健全人格、巨大魅力的领导者所必须具备的气度。

【旁敲直击】

淡然处之

曾国藩曾位高权重，周围趋炎附势的人很多。曾对此总是淡然处之，既不因被人拍马而喜，也不因拍马过火而恼。曾的一个手下对那些趋炎附势、溜须拍马的人非常反感，总想找机会教训他们一下，于是就在一次批阅文件时，将其中一位拍马的官员狠狠讽刺一翻。曾看过该批阅后对手下说，那些人本来就是靠这些来生存的，你这种做法无疑是夺了他们的生存之道，那么他们必然也将想尽办法置你于死地。



曾的一番话让手下恍然大悟，进而冷汗淋漓！

郭子仪谢罪

唐朝时候郭子仪的儿媳与儿子在闺房吵架。郭的儿媳是当朝公主，平时骄横跋扈。郭的儿子一怒之下冲老婆说，你有什么了不起，是我爹爹不愿意做皇帝，你才成今天的公主的！公主一听，立即把这作为一条天大的欺君罪状告诉了皇帝。但皇帝只一笑，说，确实如此，没有郭子仪我今天就做不了皇帝，况且他说点私房话并没有欺君违上。

皇帝的话说的轻落的重！我为君，你为臣，我在主动地位执掌着天下苍生的性命，你在被动地位臣服于我，任你私下说什么闺房气话，也不可能动摇我的君主地位。因此，皇帝一面承认了郭子仪的功劳，一面强调了自己的君王地位，皇帝的话让郭子仪诚惶诚恐连声谢罪。

第四章

没有妥协哪来和谐

没有妥协哪来和谐

meiyoutuoxienalaihexie

醒世颠覆新论语

深层的、高层次的和谐是独树一帜、差异竞争的和而不同。

【论语解读】

我们理解和谐社会，民营企业要崇尚老祖宗说的和气生财、以和为贵。3000 多年前，甲骨文中的“和”就是一个核心词汇，而且中国传统文化可以浓缩为一个字，那就是“和”。再到金文时期，“和”就更多了。春秋战国时期，诸子百家就已经谈了

“和”的概念。最早管子提出了“畜之以道则民和”，老子提出了“知和曰长，知长曰明”，孔子提出“礼之用，和为贵”，孟子提出“天时不如地利，地利不如人和”，荀子提出了“治和者天下之大道也”，《中庸》里面谈“和”最权威的一句话是“万物各得其和以生”。我们说“和雅”，这不是低俗的和，趋炎附势，人云亦云，这层次太低了。民营企业家尽可能做到和而不同，才有可能死而不亡，因为死是阶段性，亡是永久性的。世界500强那些好的企业曾经死多少次，但始终死而不亡。要注重和而不同才能出现死而不亡。唯有和而不同，才能最终达到内和外顺，同舟共济的和谐、和美、和畅的氛围。

3000多年前，今天河南的安阳叫殷墟，当时为甲骨文时期，“和”字就已经出现了。到后来的金文、篆文，“和”越来越多。春秋战国时期，诸子百家都阐述了“和”的人文理念，以求达到有效统治天下的目的。荀子与管子正好一个轮回，一个“道”在前“和”在后，一个“和”在前“道”在后，这形成了一个非常完美的和谐。《中庸》里面提出的“万物各得其和以生”最为权威。这个观点告诉我们，大家都是相互依赖的，也只有如此，才能够相互依存，最终共同发展。

孔子也说过，“君子和而不同，小人同而不和”。唯有和而不同，才能够和一处众，最终达到一个内和外顺、和衷共济的和谐、和美、和畅的氛围。在我的生活中永远只有感恩，没有仇恨，永远只有朋友，没有仇人。我有感而发，叫“君子记恩不记仇，小人记仇不记恩”。我的心态非常好。赏识让我们成长，谴责让我们成熟。我们既要感恩赏识的群体，同样还要感恩谴责的群体。还有什么仇呢？谴责包括诽谤、中伤、打击报复，我们都

感恩，他们让我们成熟。我们能有今天，不仅仅光有赏识的群体，同样也有谴责的群体才使我们有了今天。

〖共鸣语录〗

君子和而不同，小人同而不和。

——孔子

〖旁敲直击〗

君臣切磋才是和谐

齐侯出猎归来，指着臣子梁丘据对晏婴说："这个梁丘据与我相处得最和谐。"晏婴反驳说："他与你只不过相同而已，哪里谈得上和谐?"齐侯很纳闷："和与同还有何区别吗?"晏婴说："高明的厨师，调和五味烹制鱼肉，因五味的味道各异，经过彼此调剂综合，才制成美味。音乐亦然，在主旋律之下，由急缓、疏密、刚柔、高低、强弱等不同音符，谱成一支曲子，使闻者感到悦耳。君臣之间也是这样，国君认为可以但包含不可以的，臣下进言指出不可之处，以使可以的更加完备；国君认为不可以但包含可以之处的，臣下进言指出可以的以去掉不可以的，如此切磋才是和谐。"

醒世颠覆新论语



没有点上和谐，哪来面上和谐！

〖论语解读〗

点上的和谐，和面上的和谐不相上下。面上的和谐纵然是绝大多数群体，点上的和谐是极少数群体，但是国家的进步、社会的发展，往往是靠点上的群体而不是靠面上的群体；高尖端的科学它是点上的群体，一般的科学是面上的群体；真正意义上的企业家是点上的群体，那么企业的日出而作、日落而息的群体是面上的群体。如果允许点上的存在，邓小平老人的关于改革开放的一句话“允许一部分人先富起来”，我认为这就是点上的和谐。这些人先富起来不是最终的目的，最终目的是靠他们富裕起来带动大家共同富裕。没有点上的和谐，又哪来的面上和谐呢？同样，如果只有点上的和谐，没有面上的和谐，也是很可怕的。我们谈和谐，既要谈面上的“人人有话语权、人人有饭吃”，同时也要允许特殊的群体存在，只有允许了特殊的群体社会存在才允许了点上的和谐，不要说它不和谐。人们说财富不均匀，为什么极少数人掌握了很多的财富，实际上他掌握的财富哪是自己的嘛，还不是替社会掌握的。你比如说“太平洋”十几万人，如果说我“太平洋”人是给我严介和打工的，我发自内心的话，恰恰是我严介和给“太平洋”人打工。

比如说媒体暴露出来严介和的这个房子那个房子被卖了，我

清楚哪个房子是我的？只不过因为原来我控股100%，以我的名义——因为合理的阳光下的税费节省了四个点——以我个人的名义买了一大堆房子。这些房子都是公司的招待所，房子在哪里我都不知道，那个字一签都变成了我的了。人们想，严介和拥有这么多房子，我个人的那套房子还是按揭的嘛？每个月八千多块钱，都是从我的工资里扣的，只有我们自己了解自己。你要说我们比谁都要富，我恰恰要说我们比谁都要穷。我这话是真的。有人不理解，又是狂人。要谈富的，就是我们的品质、基本的文化素养，还是不穷的。要谈我们的财富，我们对自己精明得不能再精明了，从来可以说没有一丝一毫的奢侈，而对他人尽可能的厚道到不能再厚道。

〖共鸣语录〗

如果我们真正追求和谐，则就可能实现和谐

——2005年诺贝尔经济学奖得主　托马斯·谢林

【引申】有人曾将和谐解释为：人人都有饭吃，人人都有话说。人人都有话说的前提必须是人人都维护他人说话的权利，而不只是维护自己说话的权利、剥夺他人的权利。这需要说话的各方，无论他们掌握话语权还是不掌握话语权，都能彼此接纳、相互包容。

正如托马斯·谢林说的那样，“和谐不是自发形成的，而需要一种共识，成为个体行为的焦点，才能真正达到和谐”。也就

是说，和谐的本质是一种共赢的智慧。

〖旁敲直击〗

张茵——一个国家如果没有贫富就不会富强

一个国家如果没有贫富的话就不会富强。特别是我们国家，以前是平等的，20 年前的今天，大街上每个人都穿的非常好，别看贫富出身。富人靠得是他的能力，而不是投机倒把。如果是投机倒把的话，我相信在贫方面会有一些看法，你钱来的不正常，是偷税或者是漏税。如果是靠努力赚的钱，就是看能力，每个人的智商也不一样。

企业做到一定的时候不是为了家庭或者是个人，而是为了社会。像比尔·盖茨他可以做到这一点，他可以做基金，可以提前退到二线。作为一个有钱人一定会想着为社会做点儿什么，只不过是他的能力到什么位置说什么话。拿我现在来说，玖龙，一个七八千人的企业，希望我的员工，用我原来的话来讲我能够开奔驰，我的员工能够开日本的丰田。我的员工过得非常好，环境很好。但是要求很严，这不是天上掉下来的，而是大家努力来的，大家付出了辛苦和智商。

像我这个层次，你让我大量捐款，我的企业要发展，他希望拿出钱来，但是要考虑企业发展，到一定时候该做什么一定会做什么的，一定会回报社会的。在这方面不光是我一个人，玖龙的三个老板也都是这样的。到什么时候就说什么话，我现在能够住

三星级的，我去住五星级的。都是多种形式的，像玖龙在全国资助一些贫困的孩子。另外我们每年捐几十万在哥伦比亚，在中国招聘硕士生到哥伦比亚，那里每年都有中国的学生，每个人都要四万美金。每个人回报社会的方式不一样，并不是巨额就是回报的表现。中国的企业家时间很短的，跟李嘉诚、比尔·盖茨比，中国毕竟才发展20年，这些富人年限有限，不能跟李嘉诚几十年积累的财富去比。正处在发展阶段，他有爱心回报社会，将来一定会回报的更好。

醒世颠覆新论语

没有妥协，哪来和谐?!

〖论语解读〗

和谐的核心是什么，我认为就是两个字：妥协。没有妥协，哪来的和谐?!

我觉得做人要妥协，妥协是为了和谐。但是我们这个妥协不是糊里糊涂的妥协，我们是明明白白、坦坦荡荡的。因为我们懂得明明白白的妥协才是和谐。

中庸就是妥协，没有妥协哪来的和谐？我们谈判的主体彼此都希望谈判成功，彼此不妥协，谈判的成功在哪里？我们要有自信，但不要自负。如果有激情而较真就不和谐了，如果因为自信而自负又不和谐了。没有包容心，怎么谈和谐？和谐创新是一个永恒的话题。我做了十年的国企，也做了十年的民营企业，辛苦了二十年，也思索了二十年，实践了二十年，感悟了二十年。企业家最初的层次叫资本家，就是最起码的赚钱人，然后上升到做实业家，一切有利于企业的做，一切不利于企业的不做，自己赚的钱不如国家税收交得多。

〖共鸣语录〗

方向性的东西我一定要坚持的，这个事情是董事长

的神圣职责。很多事情做事我都不一定清楚，但是方向性的事情如果不清楚，可以说是不顾正业，极度的不负责任。在其它具体事情上，这样做也行，那样做也可的情况下，我一般情况下不做过多的，能够说我非得这样做，一般不这样，建议能不能这样，或者商量我们可不可以这样，这样是最好一种方式。把领导变成一种疏导，我们过去都是领导，领导是一种行政职务，作为企业负责人本来是个总的协调人，你协调人力方面、物力方面、财力方面怎么样协调？领导不如引导，引导愿意可以就可以，不愿意也行，领导是必须这样做，我觉得这样可能是不是更好点。

——牛根生谈坚持与妥协

【引申】没有妥协就不会有和谐。没有彼此包容、相互接纳，就不会有和谐。和谐是一种追求，妥协是一种艺术。无论是政治博弈、企业经营，还是人生中的大小事情，无一不是妥协出来的结果。

醒世颠覆新论语

明明白白的妥协，彰显了我们的高尚；
坦坦荡荡的妥协，体现了我们的英雄！

〖论语解读〗

我们在妥协中前行。尤其是作为中小企业，要靠弱势前行。弱势就是妥协的一面要无处不在。我们在成长阶段的个性是太过张扬，张扬得太过激情。悲壮到跳下汨罗江的屈原，痴迷到疯疯癫癫的李白。这都不是我严介和效仿的榜样。在妥协中前行，要柔忍，要妥协。我们的妥协，绝对不能是糊里糊涂的妥协。我们这个妥协，是明明白白的妥协，彰显了我们的高尚；我们这个妥协，是坦坦荡荡的妥协，体现了我们的英雄！

〖共鸣语录〗

追求自由是人的本性，之所以吸取老庄的思想是适应环境的需要，男人的妥协也要有个台阶。商人的利益，官商的脸面，在现时的语境下，妥协也许是最大的智慧。

——冯仑

中国社会最缺乏的是宽容和妥协的民主精神，最不缺乏的是毫不宽容和妥协的彻底的革命精神；多的是毫不妥

协和让步的斗士，少的是善于妥协敢于让步的宽宏大度的绅士。我们应该培植的就是这么一种宽容精神。

——童大涣

妥协是政治的灵魂，如果不是其全部的话。

——阿克顿

【引申】明明白白、坦坦荡荡的妥协，不仅仅是一种做人做事的艺术，更是一种人们追求共同理想、建立共同价值观的必经之路。如果没有妥协，各执己见，那么利益各方肯定无法达成一致；如果私底下妥协，进行秘密交易，那么妥协出来的结果也无法代表大多数人的利益，自然也不会成为大多数人遵守的游戏规则。

〖旁敲直击〗

将相和

战国时候，秦国最强，常常进攻别的国家。

有一回，赵王得了一件无价之宝，叫和氏璧。秦王知道了，就写一封信给赵王，说愿意拿十五座城换这块璧。

赵王接到了信非常着急，立即召集大臣来商议。大家说秦王不过想把和氏璧骗到手罢了，不能上他的当，可是不答应，又怕他派兵来进攻。

正在为难的时候，有人说有个蔺相如，他勇敢机智，也许能

解决这个难题。

赵王把蔺相如找来，问他该怎么办。

蔺相如想了一会儿，说："我愿意带着和氏璧到秦国去。如果秦王真的拿十五座城来换，我就把璧交给他；如果他不肯交出十五座城，我一定把璧送回来。那时候秦国理屈，就没有动兵的理由。"

赵王和大臣们没有别的办法，只好派蔺相如带着和氏璧到秦国去。

蔺相如出使秦国，最终让和氏璧"完璧归赵"。蔺相如立了功，赵王封他做上大夫。

过了几年，秦王约赵王在渑池会见。赵王和大臣们商议说："去吧，怕有危险；不去吧，又显得太胆怯。"蔺相如认为对秦王不能示弱，还是去的好。赵王这才决定动身，并且让蔺相如随行。大将军廉颇带着军队送他们到边界上，做好了抵御秦军的准备。

赵王到了渑池，会见了秦王。秦王在渑池会上没占到便宜。他知道廉颇已经在边境上做好了准备，不敢拿赵王怎么样，只好让赵王回去。

蔺相如又立了功。赵王封蔺相如为上卿，职位比廉颇高。

廉颇很不服气，他对别人说："我廉颇攻无不克，战无不胜，立下许多大功。他蔺相如有什么能耐，就靠一张嘴，反而爬到我头上去了。我碰见他，得给他个下不了台！"这话传到了蔺相如耳朵里，蔺相如就请病假不上朝，免得跟廉颇见面。

有一天，蔺相如坐车出去，远远看见廉颇骑着高头大马过来了，他赶紧叫车夫把车往回赶。蔺相如手下的人可看不顺眼

了。他们说，蔺相如怕廉颇像老鼠见了猫似的，为什么要怕他呢！蔺相如对他们说："诸位请想一想，廉将军和秦王比，谁厉害?"他们说："当然秦王厉害!"蔺相如说："秦王我都不怕，会怕廉将军吗？大家知道，秦王不敢进攻我们赵国，就因为武有廉颇，文有蔺相如。如果我们俩闹不和，就会削弱赵国的力量，秦国必然乘机来打我们。我之所以避着廉将军，为的是我们赵国啊!"

蔺相如的话传到了廉颇的耳朵里。廉颇静下心来想了想，觉得自己为了争一口气，就不顾国家的利益，真不应该。于是，他脱下战袍，背上荆条，到蔺相如门上请罪。蔺相如见廉颇来负荆请罪，连忙热情地出来迎接。从此以后，他们俩成了好朋友，同心协力保卫赵国。

醒世颠覆新论语

数字 1 到 9，唯有 5 是一个中庸的数字——不大不小、不高不低，恰恰它又顶天立地。

论语解读

一般我最多讲到 5 个就不讲了，包括我用排比句也是这样，从来不会超过 5 的。因为“5”很中庸嘛。数字 1 到 9，唯有 5 处于中间位置，中性的数字，是一个中庸的数字——不大不小、不高不低，恰恰它又顶天立地。符合中庸之道。它时刻提醒我，做人做事皆有度，失度必失误，要保持一颗平常心，胜不骄败不馁。

醒世颠覆新论语

严的时候要容得下和，和的时候要不失严，严中和，和中严，严严和和，和和严严，始终介于严与和之间。

〖论语解读〗

为什么叫严介和？叫做人做事要严，处人处事要和；大事要严，小事要和；对己要严，对人要和；严是做人的脊梁，和又是做事的锦囊。严是以不变应万变的，长寿的；和又是以万变应不变的，也是长寿的。严的时候，要容得下和，要有包容性；和的时候不要得意而忘形，要不失严。严中和，和中严，严严和和，和和严严，始终介于严与和之间。

现在觉得这是典型的中庸，太中庸了。我记得我过去总觉得这个名字说的起的也不无道理，但是我做到很难。因为我小时候那么聪明，个性无处不在，激情也无处不在。严的时候怎么能那么包容得下和呢？和的时候难道没有或多或少得意忘形的时候吗？有时候不该失去的严谨也该失去。

〖共鸣语录〗

人是社会的主体，是生产力要素的核心。因此选择如何做人，如何做事，既是一个人世界观的具体反映，更是

人生价值取向的重要标志。所以在当今社会中，坚持“低调做人，高调做事”是每个人思想境界的集中体现，是人格志向的崇高追求。

——《廉文荐读》

〖旁敲直击〗

罗斯福感恩小偷

美国前总统罗斯福曾经用自己的感恩之心，看待家庭的被盗。有一次罗斯福家里被盗，被小偷偷去了许多东西。一位朋友闻讯后，忙写信安慰他。罗斯福在回信中写道：“朋友，谢谢你来信安慰我，我现在很好，我要感谢上帝：因为第一，贼偷去的是我的东西，而没有伤害我的生命；第二，贼只偷去我部分东西，而不是全部；第三，最值得庆幸的是，做贼的是他，而不是我。”

对任何一个人来说，失盗绝对是不幸的事，而罗斯福却找出了感恩的三条理由。感恩是生活中最大的智慧。常怀感恩之心，就会对他人、对单位群体、对社会少一分挑剔，而多一分欣赏。同时感恩之心也使我们为自己的过错或缺点发自内心自责并主动接受心理的平衡；良好的感恩之心还能很好的稀释内心的狭隘、积怨和郁闷，减少或缓解可能产生的矛盾和误解。从另一方面讲，常怀感恩之心，还能够使人们原谅那些曾和你有过结怨甚至触及你心灵痛伤的人。因此说常怀感恩之心，才能心情豁达，心旷神怡。

第五章

君子记恩不记仇



醒世颠覆新论语

君子记恩不记仇，小人记仇不记恩。

【论语解读】

想做君子，只记恩，只感恩，没有记仇就没有仇。

至于你知恩图报也好，恩将仇报也好，对于我来说，那是风马牛不相及的。

我们这代人出生在饥饿的年代，成长在动乱的年代，发展在改革开放的年代，既成长自我又奉献社会，真的非常感恩。因为没有改革开放，怎么能有我们的今天呢？我们是享受改革开放成

果最前沿的群体，感恩珍惜的一面是无处不在的。我始终是怀着一颗感恩的心，说着感恩的话，做着感恩的事，努力当一名感恩的人。

我只有感恩，没有怨言，包括2006年的暴风雨我也没有怨言，没有那次的暴风雨洗礼，哪有今天严介和的身价？有人问我，如果我当时倒下来，会不会有怨言？我想会有，因为一个不该倒下的人你让他倒下，是一种社会资源的浪费。但我也会反思自己，如果功夫够深就不会倒下。这么多年来我深有感触，遇到任何不顺心的事情，第一感觉就是痛定思痛地反思自己，究竟我哪方面做得不好。哪怕是对方的责任，被对方误解了，我也会反思对方为什么会误解我，而没有误解他人。是不是我与人家主动沟通得不够，没有主动推销自己，表现自己？我深深地懂得，遇到任何不顺心的事都不是一方的责任。金无足赤，人无完人。

【共鸣语录】

君子报仇十年不晚。

何以报德？以直报怨，以德报德。

——《论语·宪问》

逢德报以善，用德报以怨。

——吉拉特

以德报德是常理，以德报怨大丈夫。

——英·谚语

没有什么比仇恨更消耗体力，甚至苦难、疾病、有缘

由的烦恼都望尘莫及。因此，一旦仇恨潜入心中，我们应该立即以欢乐的思想取而代之，为有价值的事省下上天赐予我们的宝贵精力。

——戴尔·卡耐基

【旁敲直击】

反省自己

有一个人很不满意自己的工作。他生气地对朋友说："我的上司一点也不把我放在眼里，改天我要对他拍桌子，然后辞职不干。"

"你对于那家展览公司完全弄清楚了吗？对于他们做展览的窍门完全弄清楚了吗？"他朋友反问。

"没有。"

"君子报仇十年不晚，我建议你好好地把他们的一切展览事项、商业文书和公司组织完全搞通，甚至连怎么修理复印机的小故障都学会，然后辞职不干。"他的朋友建议道，"你把他们的公司当做免费学习的地方，什么东西都弄通了以后，再一走了之，不是既出了气，又有许多收获吗？"

那人听从了朋友的建议，从此便默记偷学，甚至下班以后，还留在办公室研究写商业文书的方法。一年之后，那位朋友偶然遇到他："你现在大概多半都学会了，可以准备拍桌子不干了吧？""可是我发现近半年来，老板对我刮目相看，最近又委以

重任，又升职又加薪的，我已经成为公司的红人了！”

“这是我早就料到的！”他朋友笑着说，“当初你的老板不重视你，是因为你的能力不足。而后你痛下苦功，担当重任，当然会令人对你刮目相看。只知抱怨上司的态度，却不反省自己的能力，这是人们常犯的毛病啊。”

卡尔以德报怨

一位名叫卡尔的卖砖商人，由于另一位对手的竞争而陷入困境。对方在他的经销区域内定期走访建筑师与承包商，告诉他们：“卡尔的公司不可靠，他的砖块不好，生意也面临即将歇业的境地。”卡尔对别人解释说，他并不认为对手会严重伤害到他的生意。但是这件麻烦事的确使他心中生出无名之火，真想“用一块砖来敲碎那人肥胖的脑袋作为发泄”。

“有一个星期天早晨，”卡尔说，“牧师讲道的主题是：要施恩给那些故意跟你为难的人。我把每一个字都仔细听了。就在上个星期五，我的竞争者使我失去了一份25万块砖的订单。但是，牧师却教我们要以德报怨，化敌为友，而且他举了很多例子来证明他的理论。当天下午，我在安排下周日程表时，发现住在弗吉尼亚洲的一位我的顾客，正因为盖一间办公大楼需要一批砖，而所指定的砖型号却不是我们公司制造供应的，却与我竞争对手出售的产品很类似。同时，我也确定那位满嘴胡言的竞争者完全不知道有这笔生意机会。”这使卡尔感到为难，需要遵从牧师的忠告，告诉给对手这项生意的机会，还是按自己的意思去做，让对方永远也得不到这笔生意？卡尔的内心挣扎了一段时间，牧师的忠告一直盘踞在他的心田。最后，也许是因为很想证实牧师是错



的，他拿起电话拨到竞争对手家里。

接电话的人正是那个对手本人。当时他拿着电话，难堪得一句话也说不出来。卡尔还是礼貌地直接地告诉他有关弗吉尼亚洲的那笔生意。结果，那个对手很是感激卡尔。

卡尔说："我得到了惊人的结果，他不但停止散布有关我的谎言，而且甚至还把他无法处理的一些生意转给我做。"卡尔的心里也比以前好受多了，他与对手之间的阴霾也获得了澄清。

醒世颠覆新论语

助人为愉，闻过则悦。

《论语解读》

这是个人终身的愉悦文化。

助人为愉，就是我能为你做点什么吗？现在已经上升到您能让我为您做点什么吗？前者是主动服务，后者是渴望为人服务。当我们为别人做点什么的时候，啊哟，我们心灵深处得到一份莫大的慰藉。这就是我们唯一所求的，唯一所图的，我们得到了，我们满足了。

我们培养了多少部下，最后跳出来和我们竞争，做我们对家、对头。我不是这么看的。那是另外一回事，培养是你的义务啊，你培养了部下，你也有成就感啊，你得到了一份荣誉啊，一份喜悦啊，不就是助人为愉嘛。

闻过则悦。那我们听到对我们不好的东西，那真是感到如获至宝，宝贵的财富，哪怕就是诽谤、中伤，我认为对我们都有好处。“太平洋”诞生以至成长这么多年，我当总裁，当 CEO 的时候，每个月都有一次太平洋建设的“批判会”，每一季度都有“太平洋”CEO 就是严介和的“批判会”。确实有一大批年轻睿智的群体，就是靠批判“太平洋”这个法人，批判严介和这个法人代表，批判得非常睿智，有质量，这种人就被破格提拔起来，因为他说得有道理嘛。很大一批人就是靠批判自己的公司，

批判自己的法人代表，被破格提拔起来的。

这八个字就是中庸。引用老祖宗的话我就感到委屈了，自己完全引用我自己的话，我又觉得过张扬。我又不敢在老祖宗“助人为乐，闻过则喜”的基础上传承创新，因为“助人为乐”的“乐”和“闻过则喜”的“喜”我觉得俗了点，而愉和悦呢，相对厚重一点，乐和喜呢，相对表面了点，愉和悦呢，是内在的。所以我就传承与创新，成为我个人一辈子都不会改变的座右铭。

〖共鸣语录〗

君子贵人贱己，先人而后己。

——《礼记·访记》

辅车相依，唇亡齿寒。

——《左传·鲁僖公五年》

路见不平，拔刀相助。

——元·马致远

病人之病，忧人之忧。

——白居易

每有患急，先人后己。

——陈寿

好事须相让，恶事莫相推。

——王梵志

人家帮我，永志不忘；我帮人家，莫记心上。

——华罗庚

你要记住，永远要愉快地多给别人，少从别人那里拿取。

——高尔基

世界上能为别人减轻负担的都不是庸庸碌碌之徒。

——狄更斯

最好的满足就是给别人以满足。

——拉布吕耶尔

你想成为英雄吗？你就要首先牺牲你自己；你想成为万众的主人吗？你首先要成为万众的仆人！

——《马太福音》

暂时忘记你自己，对别人感兴趣吧！每天都去做一件能带给别人欢笑的事。

——戴尔·卡耐基

如果想要快乐，就不要去想别人是否会感恩，我们付出只享受施予的快乐。

——戴尔·卡耐基

〖旁敲直击〗

喜结良缘

爱丽斯几年前因失恋得了忧郁症，从原来居住的美国东北部移居到中西部来生活。

爱丽斯很快就发现，中西部人们的生活习惯与东北部居民有



很大的不同。中西部的生活节奏缓慢，民风比较纯朴，人与人之间的关系很和谐。好几次，她从停车场出来上车道，尽管车道上排着长长的车队，可是总有人给她让道。这种彬彬有礼、先人后己的行为，让她深受感动。

一个早晨，她让一辆大卡车先行，结果深受感动的卡车司机后来在路上从后视镜里发现爱丽斯的车没油停下来了，他就停下车取出自己的备用汽油加进爱丽斯的车里，并“护送”爱丽斯到附近的加油站加足了油，后来这两个年轻人竟然喜结良缘。

爱丽斯的忧郁症也从此不治而愈了。

王羲之助人卖扇

著名书法家王羲之的书法天下闻名，但是他轻易不肯给人写字。

有一天，王羲之在路上遇见了一位贫苦的老婆婆，提着一篮竹扇在集市旁叫卖，却没有什么人去买。他看到后心里很感同情，于是就帮老婆婆在每把扇子上都题上字。人们知道后纷纷围拢来抢着购买，一篮子竹扇很快被抢购一空。

等着买米下锅的老婆婆非常高兴，十分感谢乐于助人的大书法家。

第六章



360度方位交朋友

360dufangweijiaopengyou

醒世颠覆新论语

人际关系、公共关系不能再遮遮掩掩的了，一定要捧到桌上。

【论语解读】

人际关系、公共关系不能再遮遮掩掩的了，一定要捧到桌上。为官靠的是智商、能力、才华，这都不用说，关键还是要靠关系。年龄是个宝，文凭又不可少，能力做参考，关系最重要。这个关系指的是阳光下的公共关系，阳春白雪的

关系。我们某一个部门关键的领导，你逢年过节正好休假，闲暇的时候，你带上二两茶叶去看看领导，借这个机会推销一下自己，表现一下自己，让领导了解你，这有什么错呢？那么你把这个人脉关系做好了，那你一切不都很顺了吗？知人善任嘛！他不知道你怎么用你呢？这个很正常。这个领导发现你了，确实不错，优秀，关键岗位用人的时候，他提到你了，你不就上去了吗？你上去了，不仅成就了自己，也更好地服务了社会，你不优秀，领导怎么能提到你？怎么能提拔你呢？

【共鸣语录】

这不是一家隐秘的媒介机构。我们所有的工作都是公开进行的。我们的目的是提供新闻，我们不是一家广告公司。如果你认为所有我们掌握的信息都应该原封不动地进入到您的办公室，那请您不要用它。我们的信息是准确的。我们所着手处理的任何事件的进一步的消息都会在第一时间提供，我们也很乐意协助记者直接验证信息的可靠性。简言之，我们的指导思想就是，代表企业和公共机构的利益，坦白而公开地向媒体和美国公众提供他们所关心的事件的及时而准确的信息。

——公关业先驱艾维·李在向媒体发布新闻和其他信息的时候都会附上他的“原则宣言”。

【引申】公关不是攻关，而是公共的关系，是一种上得了台面，能摆在众人面前的关系。如果公关变成了私底下的交易，那么它又怎么谈得上是公共关系呢？

〖旁敲直击〗

“软饭”和“饭焦”

在一个边远偏僻的山寨，住着一对夫妻。妻子贤淑善良，好吃的好穿的从来都让给丈夫，两人一直过着相濡以沫的恩爱生活。

农家人做饭用的是大柴灶，烧出的米饭贴着锅边的一圈很硬，叫“饭焦”，中心部分很软，叫“软饭”。妻子自从嫁给丈夫的第一天起，总是把第一碗“软饭”盛给丈夫，而自己却吃硬硬的“饭焦”。这个习惯一天也没有改变过。日子一天天过去，孩子们也长大成人，飞到外面更广阔的天地去谋生，当初年轻的小夫妻，这时也已是白发苍苍的老人。

有一天，妻子又拿碗给丈夫盛“软饭”，突然一个念头在妻子的脑海中闪现：“凭什么这么多年我要吃‘饭焦’，而他要吃‘软饭’？自从我嫁给他到现在，我根本就不知道‘软饭’到底是什么滋味！想必一定比‘饭焦’好吃吧，今天我非要亲口尝尝不可！”于是，妻子把“软饭”放在自己面前，而给丈夫盛了一碗“饭焦”。

丈夫捧着这碗饭焦很诧异，妻子不无怨愤地说：“这么多年来我总是把嫩嫩的‘软饭’盛给你吃，而你从来没有说过一句

感谢的话，凭什么我总是吃‘饭焦’，今天我也要尝尝‘软饭’的滋味！”

丈夫听了这话突然流下了眼泪：“老伴啊，我从小就爱吃这口‘饭焦’，可是自从你嫁给我之后，每次都给我盛‘软饭’，我还以为你也爱吃‘饭焦’呢，这么多年我一直忍着没有告诉你啊。”妻子愣住了，原来自己多年的良苦用心都白费了。

这对老夫妻就是由于缺乏相应的沟通才导致这样的结果：妻子以为丈夫喜欢吃“软饭”，而实际上丈夫喜欢吃“饭焦”。其实很多事情我们并不知道实情，却总以各种各样的理由疏于沟通，执拗地认为自己才是正确的，结果却往往背道而驰。



醒世颠覆新论语

没有好的公共关系，还有什么人的和谐可言呢？

〖论语解读〗

和谐社会关键是人的和谐。没有好的公共关系，还有什么人的和谐可言呢？不要一提到人脉关系、公共关系，就想到行贿受贿。这个是一种低层次的，这个时代已经彻底过去了。人的和谐需要交流，需要沟通。

〖共鸣语录〗

一个人的成功只有15%是依靠专业技术，而85%却要依靠人际关系、有效说话等软科学本领。

——卡耐基

醒世颠覆新论语

公共关系是阳光下至高无上的生产力。

〖论语解读〗

公共关系是阳光下的至高无上的生产力。一朝天子一朝臣，就是靠关系嘛！没有公共关系还有什么一朝天子一朝臣可言呢？你觉得自己是优秀的，你埋没了自己，不是对自己不负责任，而是对这个社会不负责任。

公共关系是中国至高无上的生产力。官场上，“年龄是个宝，文凭不可少，能力作参考，关系最重要”。这个关系是阳光下的公共关系，是新时代的道德关系。我们的国家从枪杆子里面出政权到党指挥枪，我们值得思考一些问题。这个公共关系不是用金钱美女来换的，那太低俗了，这是一种犯罪。人与人之间情感的交融、情感的建立，应该是多种渠道，高层领导不是关系问题，应该是路线问题，最基层的领导应该是能力的问题，还是要注重公共关系，尤其是和谐社会的今天，公共关系就是和谐的核心之核心。如今在国际一流的高校，公共关系成了一门非常热门的学科。所以说为官一任，造福一方，把公共关系处理好，官当的多安祥和多舒心。要想处理好公共关系，既要坚强又要妥协。

〖共鸣语录〗

民主国家的所有商业活动因为公众许可而产生，因为公众批准而存续。如果事实如此的话，商业企业应当非常乐于告知公众其政策是什么，正在做什么，以及希望做什么。这实际上是一种责任。

——亚瑟·佩奇

〖旁敲直击〗

公关与贝尔集团

19 世纪 70 年代成立的美国电话电报公司（AT&T）是历史上最著名的企业之一。它有 23 家贝尔电话公司、一家生产和供应单位（西部电力），以及包括贝尔实验室在内的几家技术和研究机构。人们通常称之为“贝尔集团”或者更亲切一点“贝尔妈妈”。贝尔集团一直是世界上最令人生畏的电信巨人，直到 1984 年 1 月 1 日美国政府将其分拆为几家不同的公司。

尽管这家公司拥有无可挑剔的产品，对电话行业拥有垄断优势，而且受益于高技术研发，但公司长期独占鳌头的关键原因却在于对专业公关的运用。公关被作为一种具有决定意义的工具整合到了沟通以及雇员、供应商、立法者和顾客关系管理之中。

醒世颠覆新论语



360 度方位交朋友。

〖论语解读〗

360 度方位交朋友。应该说这句话很简单，很直白，做到不容易，但是作为一个中小民营企业必须能做到。一万个朋友不嫌多，一个仇人都很可怕。

90 度做人，乘以 4，才是 360 度处人。

〖共鸣语录〗

处人不可任己意，要悉人之情；处事不可任己见，要悉事之理。

——吕坤

真正的朋友有三种：爱你的朋友，忘你的朋友，恨你的朋友。

——桑弗

结交一个知心朋友，就是通过幸福之门的最可靠护照。

——叔本华

世界上最美好的东西，莫过有几个有头脑和心地都很

正直的朋友。

——爱因斯坦

除了一个真心的朋友之外，没有一样药剂是可以通心的。

——英国谚语

门内有君子，门外君子至。

——冯梦龙

人之于就兼相爱、交相利也，譬之犹火之就上、水之就下也，不可防止于天下。

——墨翟

伪装的朋友要比凶恶的敌人更坏。

——普卡利西尔

朋友越老越好，美酒越老越香。

——约翰·雷

君子慎所择，休与毒兽伍。

——张汪玉

我既找不到一个完全献身于我的朋友，我就必须有些能以其推动力克服我的惰性的朋友。

——卢梭

在欢乐时，朋友会认识我们；在患难时，我们会认识朋友。

——科林斯

一个正直的人要经过长久的时间才能看得出来，一个

坏人只要一天就认得出来。

——索福克勒斯

亲戚是不可选择的，而朋友却可以。

——德·利勒

仁爱的话，仁爱的诺言，嘴上说起来是容易的，只有在患难的时候，才能看见朋友的真心。

——克雷洛夫

〖旁敲直击〗

知音的故事

春秋时，有个名人，姓俞名瑞字伯牙，楚国人。在晋国任上大夫之职。受晋王之命，出使楚国，与之结交。完成使命后，伯牙乘船从水路返晋。

当船行至汉江口时，正值八月十五中秋之夜。碰巧风狂浪涌，大雨如注，船不能行走，停在一山崖下面。少许雨停，风恬浪静，一轮皓月当空。伯牙大悦，取出瑶琴，乘兴而弹，没想到，刚弹一曲未完，弦突然断了。伯牙大惊，想，莫非有人偷听不成？正想上岸搜寻，忽听岸上一人大声说："小人乃一樵夫，在此打柴，正巧听到大人琴声，驻足聆听，忘尔归返。"伯牙心想：一砍柴人焉能听懂琴声，于是说："你走吧，你听不懂！"砍柴人回曰："大人此言差矣，您没听过：十室之邑，必有忠信，门内有君子，门外君子至？方才大人弹的曲是孔子为他学生颜回



叹息而作，词为：‘可惜颜回命早亡，叫人思想鬓如霜，只因陋巷箪瓢乐，’到此弦断了。没弹出第四句来。小人记得第四句是‘留得贤名万古扬’。”

伯牙听后，非常高兴。忙请其上船。砍柴人自称：姓钟名微字子期，家住马鞍山，集贤村，钟家庄。今年二十七岁，家有七旬父母，砍柴为生。伯牙为试其深度。他当时想到了高山，又弹一曲，子期叹曰：“好啊，乐声绵延而高亢，大人心意在流水。”伯牙没回答，沉思片刻，又弹起，他的心意在流水上。子期又称赞说：“乐声宏大而急切，大人想的是流水。”只这两句话，就说中了伯牙的心事。伯牙大惊，忙站起，连声赞叹，知音也！愿与结为兄弟。

子期说：“大人乃一国上大夫，小人乃一樵夫。不敢高攀。”伯牙说：“即便天下人都相识，知心者又有几人？与你这位高士结交，乃为我幸运。如果应富贵，贫贱有别而嫌弃你，那我不是小人了么？”伯牙长子期二十岁，于是，结为忘年之交。两人彻夜长谈，双方约定，明年此时，此地再次相聚。

光阴似箭，转眼之间，春去夏来，伯牙日夜思念子期，无心官场，向晋王请假，如期赴约。当船行至老地方时，正值八月十五，伯牙站立船头，抬头观看北斗星，水底天心，万顷茫然，照如白昼。想到去年此时，此景与知己相逢，与子期马上就要见到了，心情异常兴奋。于是又弹起了那首“高山流水”。没想到，琴声中有哀怨凄切之音……心想：难道子期家中出什么事了么？许久也不见子期赴约。天亮后，伯牙上岸，沿小路寻访。见一老者，方知子期结为兄弟后回家后经常思念，几个月后，因耗费心力，患病而亡。

伯牙听后，犹如五脏崩裂，泪如泉涌，昏死在地。他醒后来到子期坟前跪倒叩拜，大哭一场后，在子期坟前又弹起了那首《高山流水》。琴声铿锵有力，荡气回肠。弹罢他将瑶琴摔得粉碎。从此伯牙弃官，搬到集贤村，代替子期供养二老以至终年。

醒世颠覆新论语

财富不是永远的朋友，朋友本是永远的财富。朋友是山，朋友是海，有了真正的朋友方可排山倒海；朋友是风，朋友是雨，有了地道的朋友就能呼风唤雨。

【论语解读】

朋友为什么这么重要？原来钱多钱少，人不能把钱带进棺材，钱可以把人带进棺材，财富不是永远的朋友，朋友本是永恒的财富。朋友是山，朋友是海，有了真正的朋友，方可排山倒海；朋友是风，朋友是雨，有了地道的朋友就可以呼风唤雨。

【共鸣语录】

朋友之交不宜浮杂。

——《抱朴子》

势力之交难以经远。

——陆机

谈笑有鸿儒，往来无白丁。

——刘禹锡

同声自相应，同心自相知。

——傅玄

蔗味老弥甘，交情久更挚。

——袁枚

以切磋之谊取友，则学问日精；以慎重之行利生，则道风日远。

——弘一法师

在不幸中，有用的朋友更为必要；在幸运中，高尚的朋友更为必要。在不幸中，寻找朋友出于必需；在幸运中，寻找朋友出于高尚。

——亚里士多德

要这样生活：使你的朋友不致成为仇人，使你的仇人却成为朋友。

——毕达哥拉斯

最善于应付对外面敌人的恐惧的是尽量交友；对于不能交为朋友的人，至少要避免和他们结怨；要是连这个也办不到，就要尽可能地避免和他们往来，为自己的利益疏远他们。

——伊壁鸠

没能弄清对方的底细，决不能掏出你的心来。

——巴尔扎克

君子以文会友，以友辅仁。

——《论语》

亲戚是上帝赐予我们的，朋友是我们自己挑选的。

——马姆福尔德

〖旁敲直击〗

管鲍之交

从前，齐国有一对很要好的朋友，一个叫管仲，另外一个叫鲍叔牙。管仲年轻的时候，家里很穷，又要奉养母亲。鲍叔牙知道了，就找管仲一起投资做生意。做生意的时候，因为管仲没有钱，所以本钱几乎都是鲍叔牙的。可是，当赚了钱以后，管仲却拿的比鲍叔牙还多。鲍叔牙的仆人看了就说："这个管仲真奇怪，本钱拿的比我们主人少，分钱的时候却拿的比我们主人还多!"鲍叔牙却对仆人说："不可以这么说！管仲家里穷，又要奉养母亲，多拿一点没有关系的。"

有一次，管仲和鲍叔牙一起去打仗。每次进攻的时候，管仲都躲在最后面。大家就骂管仲说："管仲是一个贪生怕死的人!"鲍叔牙马上替管仲说话："你们误会管仲了，他不是怕死，他得留着他的命去照顾老母亲呀!"管仲听到之后说："生我的是父母，了解我的人可是鲍叔牙呀!"

后来，齐国的国王死了，大王子诸当上了国王。诸每天吃喝玩乐不做事，鲍叔牙预感齐国一定会发生内乱，就带着小王子小白逃到莒国，管仲则带着小王子纠逃到鲁国。不久之后，大王子诸被人杀死，齐国真的发生了内乱。管仲想杀掉小白，让纠当国

王。可惜管仲在暗算小白的时候，把箭射偏了，小白没死。后来，鲍叔牙和小白比管仲和纠还早回到齐国，小白就当上了齐国的国王。

小白当上国王以后，决定封鲍叔牙为宰相。鲍叔牙却对小白说："管仲各方面都比我强，应该请他来当宰相才对呀！"小白一听："管仲要杀我，他是我的仇人，你居然叫我请他来当宰相！"鲍叔牙却说："这不能怪他，他是为了帮他的主人纠才这么做的呀！"小白听了鲍叔牙的话，请管仲回来当宰相，而管仲也真的帮小白把齐国治理的非常好呢！后来，大家在称赞朋友之间有很好的友谊时，就会说他们是"管鲍之交"。

公子小白在管仲的辅佐下，成就了一番霸业，做了春秋时诸侯的霸主，他就是有名的齐桓公。

醒世颠覆新论语

酒逢千杯知己少。

〖论语解读〗

过去是人逢知己千杯少，现在人逢千杯知己少。刘备、关羽、张飞桃园结义已经没有了。现在已经进步了，从感性走向了理性了，没有永久的感情，唯有永恒的利益时代已经到来。

〖共鸣语录〗

以酒交友，与酒一样，仅一晚而已。

——罗高

酒逢知己千杯少，话不投机半句多。

——欧阳修

〖旁敲直击〗

酒场三种人

人生如梦，对酒当歌也是一种形式。梦是虚幻的，看不见的，而酒是看得见的。人的一生就是酸甜苦辣的组合，都化在一

杯酒里面。人生如酒，成也，败也，又能几何呢？

酒场上最能反映出一个人的内心。一种人非常讲义气、重感情，这种人在酒桌上就表现为常喝醉。动不动就喝醉了。这种人处朋友是没得说，因为他重感情。但是，这种人不能办大事，因为他能处人不能处事，太感性了，大事不能交给他。所以，常喝醉酒的人能处人不能处事。

第二种人从感性走向理性的极端。这种人从不沾酒。无论遇到什么样的人，无论是什么场合，无论是多么激情澎湃的人造场面，他始终不端杯，这种人可以处事但不能处人。为什么不能处人，这种人太理性了，谈不上感情，谈不上义气。义气施于人嘛，当你遇到困难的时候，当你需要他帮衬一把，为你双肋插刀那是不可能的。关键的时候，他能不背叛你，不落井下石那都是好的了。你看历史上的叛徒，都出自这种人，都来自这个群体。当然，那种身体不适，不能饮酒的人除外。

第三种人原则上不醉，该醉的时候醉得也很坦然。这种人既能处事又能处人，这种人往往就是领袖。领袖就是既有感性的引领，也不失理性的回归。

酒场上基本上就是这三种人。网上也有人说严介和是喝酒的专家，能喝也很豪放。这么多年，我还不知道什么叫醉酒。万一觉得自己喝高了，就躺下来休息一会儿，这也是正常的。我基本上能把自己管理得很好，不会乱来，酒后无德这是从来没有的。

桃园三结义

刘焉发榜招军时，玄德年已二十八岁矣。当日见了榜文，慨然长叹。随后一人厉声言曰：“大丈夫不与国家出力，何故长



叹?”玄德回视其人，身长八尺，豹头环眼，燕颔虎须，声若巨雷，势如奔马。玄德见他形貌异常，问其姓名。其人曰：“某姓张名飞，字翼德。世居涿郡，颇有庄田，卖酒屠猪，专好结交天下豪杰。恰才见公看榜而叹，故此相问。”玄德曰：“我本汉室宗亲，姓刘，名备。今闻黄巾倡乱，有志欲破贼安民，恨力不能，故长叹耳。”飞曰：“吾颇有资财，当招募乡勇，与公同举大事，如何。”玄德甚喜，遂与同入村店中饮酒。

正饮间，见一大汉，推着一辆车子，到店门首歇了，入店坐下，便唤酒保：“快斟酒来吃，我待赶入城去投军。”玄德看其人：身长九尺，髯长二尺；面如重枣，唇若涂脂；丹凤眼，卧蚕眉，相貌堂堂，威风凛凛。玄德就邀他同坐，叩其姓名。其人曰：“吾姓关名羽，字长生，后改云长，河东解良人也。因本处势豪倚势凌人，被吾杀了，逃难江湖，五六年矣。今闻此处招军破贼，特来应募。”玄德遂以己志告之，云长大喜。同到张飞庄上，共议大事。飞曰：“吾庄后有一桃园，花开正盛；明日当于园中祭告天地，我三人结为兄弟，协力同心，然后可图大事。”玄德、云长齐声应曰：“如此甚好。”

次日，于桃园中，备下乌牛白马祭礼等项，三人焚香再拜而说誓曰：“念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，天人共戮!”誓毕，拜玄德为兄，关羽次之，张飞为弟。

醒世颠覆新论语

有钱人终成眷属。

论语解读

过去是穷则独善其身，但是在物质文明的情况下是无法让人穷则独善其身的。如今，有钱人终成眷属的时代已经到来。没有物质文明的精神文明都是短寿的，都是苍白的。尽管我们过去说有情人终成眷属，但是梁山伯和祝英台们都是悲剧。

共鸣语录

有情人终成眷属。

——元·王实甫《西厢记》

旁敲直击

梁山伯与祝英台

东晋时期，浙江上虞县祝家庄，玉水河边，有个祝员外之女英台，美丽聪颖，自幼随兄习诗文，慕班昭、蔡文姬的才学，恨家无良师，一心想往杭州访师求学。祝员外拒绝了女儿的请求，

祝英台求学心切，伪装卖卜者，对祝员外说："按卦而断，还是让令爱出门的好。"祝父见女儿乔扮男装，一无破绽，为了不忍使她失望，只得勉强应允。

英台女扮男装，远去杭州求学。途中，邂逅了赴杭州求学的会稽（今绍兴）书生梁山伯，一见如故，相读甚欢，在草桥亭上撮土为香，义结金兰。不一日，二人来到杭州城的万松书院，拜师入学。从此，同窗共读，形影不离。梁祝同学三年，情深似海。英台深爱山伯，但山伯却始终不知她是女子，只念兄弟之情，并没有特别的感受。祝父思女，催归甚急，英台只得仓促回乡。梁祝分手，依依不舍。在十八里相送途中，英台不断借物抚意，暗示爱情。山伯忠厚纯朴，不解其故。英台无奈，谎称家中九妹，品貌与己酷似，愿替山伯做媒，可是梁山伯家贫，未能如期而至，待山伯去祝家求婚时，岂知祝父已将英台许配给家住鄮城（今鄞县）的太守之子马文才。美满姻缘，已成泡影。

二人楼台相会，泪眼相向，凄然而别。临别时，立下誓言：生不能同衾，死也要同穴！后梁山伯被朝廷诏为鄞县（今奉化县）令。然山伯忧郁成疾，不久身亡。遗命葬鄮城九龙墟。英台闻山伯噩耗，誓以身殉。英台被迫出嫁时，绕道去梁山伯墓前祭奠，在祝英台哀恸感应下，风雨雷电大作，坟墓爆裂，英台翩然跃入坟中，墓复合拢，风停雨霁，彩虹高悬，梁祝化为蝴蝶，在人间蹁跹飞舞。

第七章



我们既聪明又能干更听话

womenjicongming
younengganfengtinghua

醒世颠覆新论语

“太平洋”是非政府不打交道的企业，
严介和是不与商人打交道的商人。

【论语解读】

中国做企业的人没有一个不跟政府打交道的，但是不是每人都能打好交道的。只有一流的企业家跟政府打交道而且能打成交道，一般的企业经营者不具备这个条件。因为中国最杰出的人才还在政府。你如果达不到这个层次最好不要跟政府打交道。

“太平洋”是非政府不打交道的企业，严介和是不与商人打交道的商人。

〖共鸣语录〗

我们现在加快发展，所以领导都来支持我们，周边省市没有发展，就没有领导支持。现在全省都叫起来给我们借钱，有人说幸福是怎么得来的。我们没有亲，没有邻，市委谁跟我们是亲戚朋友？从过去到现在都没有。因为我们搞项目搞上去了，领导对我们很支持。领导需要好企业家，企业家需要好领导，这是辩证的，不是单一的。

——原湖北幸福集团总经理　周作亮

〖旁敲直击〗

政府改善交道环境

2006年11月11日，由世界银行主办的中国投资环境论坛在杭州召开。过去三年，在世界银行的调查排名中，杭州已连续三次被评为中国内地最佳投资环境城市。虽然今年的排名尚未公布，但世行最新发布的调查报告再次认可了杭州优越的投资环境。

在这份最新的调查报告中，杭州的一组反映政府行政效率的数据格外引人注目——目前杭州市企业与政府打交道的时间，



也就是企业花费在政策咨询和项目审批的时间，平均只有8.1天，排名全国第一，其他城市则都超过了30天。

近些来，杭州市通过三轮审批制度改革，将行政审批事项从1251项减少到374项，减幅达70.22%，有效改进了政府工作质量，同时借贯彻实施行政许可法的机会，政府全面清理了行政许可的事项、依据、主体、收费等，使审批行为更为规范，审批手续更为简捷。

从2003年3月起，杭州市出台了《杭州市社会性投资项目计划管理办法》，在全国大中城市中率先放开了对社会性投资项目计划的管理，改审批制为登记制，历经三年的项目管理改革，提高了政府工作效率，赢得了不少投资者的加分。

更重要的是，杭州市的行政系统充满了创新的血液、工作的激情，尽最大可能保持并不断激发经济活力。为了提高审批效率，简化办事流程，杭州市开始推进网上审批，搭建了“杭州市投资项目网上审批平台”。

2006年7月，杭州市投资项目网上审批平台二期完工，最终实现了网上申报、网上受理、网上联审、网上查询、网上效能监督等多种功能。截至11月1日，这一平台一共受理11.79万项次，办结11.28万次，对提高政府行政办理效率、规范政府职能和改善杭州市投资软环境等方面意义重大。

醒世颠覆新论语



我们既聪明、又能干、更听话。

〖论语解读〗

这么多年了，一直在党的阳光下，政府的怀抱里茁壮成长，可以说对政府还是比较了解，接触的广度、深度都比较到位。太平洋建设从诞生到现在与政府打交道，没有发生过一丝一毫的丑闻。进度最快、质量最优、成本最低，这是我们有形的标准，无形的标准，做到既聪明、又能干、更听话。万一遇到不可想象的领导，那么领导就是领导，此地不留人，自有留人处。不要害了领导又害了我们自己。官大官小，没完没了，钱多钱少，总有烦恼。

〖共鸣语录〗

中国的企业家不傍着政府不行，没有政府的扶持是干不成事的，是不能发展的。但是傍着政府，又容易陷入泥潭不能自拔，用现在一个很时髦的词，就是变成了一个“托”，变成了政府的一个“托”，最后企业仍然没有办法发展。

——经济学家　张维迎

醒世颠覆新论语

和政府打交道，你必须知道什么是能做的，什么是不能做的。

论语解读

“太平洋”做市政、交通、水利的基础设施投资与建设，确实是高风险的行业，领导落马很多。包括我们江苏省交通厅某位厅长落马了，多少人打电话，我说不会有一个纪委、检察部门找我，我不会失去一秒钟的自由。我说是这么说，大家心里还是捏把汗，我们江苏纪检包括检察部门都对我们很了解。“太平洋”这么多年也遇到很贪的人，再聪明、再能干、再听话不送钱不行，你的工程质量再优、成本再低、进度再快不送钱也不行。遇到这个怎么办？我们放弃。万一我们栽跟头，我们觉得不值。如果为了赚钱，没有必要做这么大。对我来说要做一个商人，要谈赚钱，遍地是黄金，到处是钞票，凭我的智慧勤奋肯定没有问题的。“太平洋”不冒这个险。

有人看我从政府那拿到了这么多的工程订单，就想当然地认为这里面一定有什么猫腻。其实，我和政府之间从来都是阳光下的交易。和政府打交道，你必须一定要明确底线，知道什么是能做的，什么是不能做的。

〖共鸣语录〗

如果出现一个政策的变化，对行业都是问题，对万科如果不是问题，那不正常；如果只对万科是问题，那万科就有大问题。

——王石

不害怕所谓的一些问题，而是积极去改进我们的工作，只要不是我一个企业的问题，就不会让我们企业有一个根本性的逆转，关键是我们自己应该如何按照政府的要求把工作做好。

——冯仑

〖旁敲直击〗

政府与企业的关系

政府与企业的关系有三种：

一、“交警与司机”的关系，政府致力于维护市场秩序，企业在合法范围内拥有经营活动的全权，政府不进行干涉，欧美多数国家是如此。

二、“手足”关系，企业与政府或政府某部门结成利益共同体，政府全力扶持企业的发展，如东亚模式，新加坡和韩国应当说都曾经“手足”情深。



三、“父子”关系，企业没有独立的地位，政府通过制定各项计划直接对企业进行经营管理，如前苏联中央集权计划经济体制，“父子”关系的极端案例可能要算前苏共中央政治局曾经为莫斯科地铁的车票价格召开讨论会。

醒世颠覆新论语

为政府做事，就赢得官员信任；为政府分忧，就能赢得政府厚爱。

〖论语解读〗

和政府合作这么多年，我悟出了一个道理，和政府打交道没有风险。而适时地帮助政府做点什么，比如说城市化建设的问题，就更加能够赢得政府官员的信任。一旦你真正为政府分忧，实际上就能赢得政府的厚爱。

〖共鸣语录〗

企业与政府就像婆婆与媳妇，如果婆婆对媳妇好，媳妇需要什么，婆婆给她买什么，有什么不懂的，婆婆就教会她，这个时候，谁还会不要这个婆婆？所以政府对企业来说，是天时、地利、人和。如果一个企业离开了一个环境，就像一粒种子离开了土地，离开了阳光、肥料，它还能够生长吗？这实际上就是一个规律，离开了这个规律，任何企业都不可能生存。

——鲁冠球

〖旁敲直击〗

许庆军："官商结合"成就今日义乌

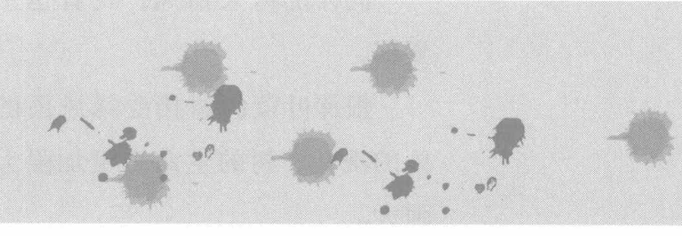
"一个官员，一群商人，官商'结合'成就今天义乌。注意，不是'官商勾结'！结合好呀，勾结不好啊。"许庆军先生略带诙谐的话语却道出了义乌市场成功的经验。

许庆军先生从政府角色的角度，详细而生动地介绍了义乌政府在义乌市场近三十年发展中所起到的决定性、方向性的作用。他在介绍了义乌市场基本情况后，从锦上添花的精神、发展地方的意识、地方全局的观念等三个方面谈了个人对义乌市场发展中政府作用的理解。

许庆军讲，从主观上看，或者从"人"这个角度来看义乌市场的发展经验，义乌经验的核心是：有一个权威又明智的义乌政府加上一群聪明又能干的义乌商人，一个官员、一群商人，官商"结合"成就今天义乌。义乌市场发展中的政府作用，是义乌市场发展的最突出的经验，也是目前各地最可学习借鉴的经验。

第八章





树大不要紧 关键根要深

shudabuyaojin
guanjiangenyaoshen

醒世颠覆新论语



树大不要紧，关键根要深。

〖论语解读〗

同样说树大招风，我看也不尽然，树大不要紧，关键根要深。

根深叶茂的树接受暴风雨的洗礼不是更好吗？通过暴风雨的洗礼，树的生命力更加强大，抗击暴风雨的能力也更加强大。

在狂风暴雨中仅仅刮断一些枝叶，树干没断，这是验证我讲的，树大招风是事实，树大不要紧，关键根要深。不就刮断了一些枝叶吗，你抗风险的能力和抗死亡的能力会更强。孙悟空如果不在火炉里熬七七四十九天怎么变成火眼金睛？应该带着感恩的心感激带给我们创伤的群体。作为一个民营企业要有卓越的心理素质，不仅要永远理解他人，还要永远理解他人对我们不理解。这才叫理解万岁，要不然充其量是理解千岁，百岁。

人们说树大招风，我们是山间的竹笋，嘴尖皮厚，中华大地养育了我们，我们应该从枝繁叶茂的生长，改为人性的成长，走向甘为人后的成长，走向成熟。最后经历暴风雨这场洗礼，让我2006 年成长，经过 2006 的暴风骤雨让我逐渐成熟。

有人说狂人严介和、疯人严介和挑战所有的媒体。我是一丝不挂地面对全国的媒体，而且一丝不挂的严介和可以让媒体拖到显微镜下放大都不要紧。因为我懂得要 360 度交朋友。企业家没有媒体朋友怎么行呢？朋友是怎么交的，敌对的往往会成为最好的朋友。媒体为了吸引眼球，需要放大，语言需要尖锐，我说不要紧，你们只要需要我牺牲，不要紧的，我死不掉的，你怎么写都行。

〖共鸣语录〗

木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。

——李康《运命论》

树大招风风撼树，人为名高名丧人。

——吴承恩

不断地向上，生命在高处。

——王石

〖旁敲直击〗

圣贤出名也遭殃

少正卯，春秋时代鲁国的一个大夫。他在当时很有名。孔子聚徒讲学，他也聚徒讲学，他的观点非常新鲜，听他讲学的人很多，以致于孔门子弟“三盈三虚”，都被他吸引过去了。孔子非常生气，待孔子任鲁国司寇的第七天就把他杀了。子贡想不通，就问孔子：“少正卯，是鲁国的名人，也非常有才气，为什么杀他?”孔子回答说：“天下除盗窃外还有五恶——心怀叛逆而阴险，行为怪僻而顽固，说谎话而善辩，专记丑事而见闻广博，颠倒是非而加以润泽。少正卯五恶俱全，不可不除。”

醒世颠覆新论语

成在媒体的企业有的是，如果败在媒体的，企业本身就是一个烂企业。

〖论语解读〗

“成也媒体，败也媒体。”我说不尽然。

成在媒体的企业有的是，如果败在媒体的，企业本身就是一个烂企业，处处有地雷，媒体只是作为爆破手引爆。如果没有地雷怕什么呢？“太平洋”就是这样的。严介和三个字进入胡润榜一直沸沸扬扬，媒体狂轰滥炸没停，媒体再炸三五年也没问题，因为只有“太平洋”人最了解“太平洋”。可以到网上通过搜索引擎搜索搜索，多少条，几十万条信息。主流媒体都是封面人物，头版，整版整版地出，因而常常被广播赞美，搞得这么大。这个也好，按照我们浙商的概念叫团体的知名度提高。因为大家都知道美誉度很重要，必须从自己做起步，那么要做到有知名度，提高知名度要花多少钱？“太平洋”提高知名度一分钱都没花，就像大家说的智慧创造财富。

“太平洋”风暴，从2006年都是西北风，现在都是东南风。后来我就跟我们很多的媒体朋友——媒体赏识我们的朋友也很多，关爱我们的也很多——我就跟他们交心啦：怎么原来都是西北风，现在都是东南风？我们现在也有很多不尽人意的地方，也经常有很多丑事暴露出来。

〖共鸣语录〗

成也媒体，败也媒体。

成也萧何，败也萧何。

——宋·洪迈《容斋续笔·萧何给韩信》

君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟，君以此思危，则危将焉而不至矣？

——《荀子·哀公》

一个个"巨人"轰然倒下真正的原因之第三：与媒体的合作未能找到一个平衡点，而最终被媒体抛弃。

——张雪松

企业与媒体之间是鱼和水的关系，加强媒体与企业之间的合作，企业就能又快又好地发展。

——张和平

媒体与企业的关系，也正如水与舟的关系。老企业藉此巩固消费者的忠诚度，新公司则藉此建立品牌知名度。

——余素珠

〖旁敲直击〗

可口可乐总裁以身试"毒"

1996 年 6 月上旬，40 多名比利时学生喝可口可乐出现中毒

症状，可口可乐因此受到当地政府禁销惩罚。当地媒体纷纷报道，矛头直指可口可乐。可口可乐总裁艾华士几天后到达比利时时，并没有责难任何一家媒体，而是当着众多邀请来的记者的面，随机拿出一瓶当地生产的可口可乐喝下。第二天，媒体纷纷报道并配发总裁喝可乐的大幅照片，报道方向来了一个一百八十度的转变，政府禁令撤消，危机化解，可乐与媒体获得了共赢。

醒世颠覆新论语

很多媒体、很多记者接触严介和，带很多问号采访我的，走的时候多半带着感叹号走的。

论语解读

了解“太平洋”，了解严介和的人都清楚，我做20年企业，太平洋包括严介和从来没向任何人借过一分钱，“太平洋”和严介和不欠任何银行一分钱，这是近几年来省内重组31家，省外重组30多家国有企业。陈年旧账，有一些是我们担保的。从2006年媒体高密度狂轰滥炸，银行恐慌要理解人家。当时交给团队，团队很牛气，72亿还了，整个全国体系还有3个多亿。山雨欲来风满楼，如果“太平洋”就此倒下，严介和就此不存在，我是不会恨媒体，恨人家企业法人的。这说明你企业该死，你迟早要死的，不死是增加社会的负担。

应该说“太平洋”肯定经受得起这场风险，我从来没有拿这次风险当回事。很多人接触严介和，很多媒体带很多问号采访我的，走的时候多半带着感叹号走的。了解“太平洋”写出来东西都是客观公正的，不了解伤害了“太平洋”也很正常。

如果我们没有一种良好的心理素质，就出事了，就出大问题了。那么多真的无稽之谈，连记者署名人家都不愿署名，或者是

不敢署名，怕你诉讼。有的是一家错，家家跟着错。很多的数据，很多的情况，大量的东西可以说都是无稽之谈，捕风捉影。那你要气，你还气得不行啊。一点都不能生气。对我来说，好像什么都没有发生一样。人们说2006年“太平洋”，对严介和那种风暴，真的大家觉得“太平洋”要倒，严介和要完了。但是当这个时候，有好多好心人走近“太平洋”，走近严介和的时候，却感觉到好像什么都没有发生一样啊。我说是的，往往台风中心都是最安全的、最安静的。

共鸣语录

富士康的傲慢激发了媒体更大的傲慢。富士康的暴力激发了媒体更大的暴力。起码，这次事件逐渐演变升级为媒体暴力事件中，呈现了更多媒体的不成熟、不理性的一面，缺乏更多基于事实的就事论事的深入分析和报道，而这是新闻媒体的灵魂。

——方兴东论“媒体与企业的傲慢和偏见”

醒世颠覆新论语

即使别人对我血口喷人，喷在了我的脸上，我也能承受，我要等着暴风雨的来临，替我把脸上不该有的血冲洗掉。就是这么一个心态。

〖论语解读〗

为了交全国媒体这个朋友，我们要承受。当我们在这场风暴中被搞得遍体鳞伤，流了很多血的时候，我们清楚自己的身躯是健康的。我们低下头，夹着尾巴，躬着身子，要硬梆梆地站着。没问题的！你既然清楚自己倒不下来，你那么紧张干吗？要经受这场风暴的考验与洗礼。幸好这个血没有流在大街上，给社会带来什么不良。这个血倒流在我们的腹腔里，当我们满腔都是血的时候，我们不能讲，也不应该讲。如果讲，搞得不好要血口喷人的。有人说，你这话是不是深层次的嘲弄，别人是不是对你血口喷人了。我说，我没有这种感觉，即使别人对我血口喷人，喷在了我的脸上，我也能承受。我要等着暴风雨的来临，替我把我脸上不该在我脸上的血把它冲洗掉，不就又好了。就是这么一个心态。

〖共鸣语录〗

“只是我告诉你们，不要与恶人作对。有人打你的右

脸，连左脸也转过来由他打。”

——《圣经·马太福音》中主耶稣曾对他的门徒说，要对所有的人“以恩慈相待，存怜悯的心，彼此饶恕，正如神在基督里饶恕了你们一样”。“饶恕了别人，也会蒙别人饶恕”。

醒世颠覆新论语

对待媒体犹如风中帆，是顺其自然、顺风而驰的，不会因媒体对自己的不了解而怒，也不会不去接近媒体，不需一点做作，也不会百依百顺，更不会坚决不见。

〖论语解读〗

是对待媒体犹如风中帆，是顺其自然、顺风而驰的，不会因媒体对自己的不了解而怒，也不会不去接近媒体，不需一点做作，也不会百依百顺，更不会坚决不见。

〖共鸣语录〗

与媒体合作的八大要领：

第一要领：企业家形象。

第二要领：媒介关系管理。

第三要领：危机管理。

第四要领：公关部门管理。

第五要领：新产品上市的公关管理。

第六要领：媒体眼中的公关事件。

第七要领：事件公关。

第八要领：政府公关。

〖旁敲直击〗

本该辉煌的宝洁2006

宝洁公司大中华区总裁李佳怡（DanielaRiccardi）的中国业务正做得风生水起的时候，没想到天降奇祸——SK-Ⅱ风波，直接把她推向了“2006年最倒霉中国区总裁”的尴尬境地。

2006年9月14日，国家质检总局本着政务公开的原则，在网站上发布了“在日本SK-Ⅱ品牌的多项化妆品中，查出禁用成分铬和钕”的消息。因为SK-Ⅱ的知名度，这个消息在各大媒体都登上了醒目位置，宝洁中国遭遇有史以来最为严重的信誉危机。

质检总局的报告引发了全国性的退货潮，消费者希望宝洁公司实施“召回”，即无条件退货。但是由于宝洁公司担心无条件退货可能意味着承认产品有质量问题，并且担心假冒产品浑水摸鱼，因此设置了苛刻的退货条件。被这些条件和因为忙碌而难免出错的宝洁员工激怒的消费者数不胜数，甚至有了《致宝洁大中华区总裁李佳怡女士及SK-Ⅱ高管的公开信》在网络上的广泛传播。

SK-Ⅱ事件除了在品牌形象上造成严重损失之外，还导致了宝洁中国的巨额损失。按照每个SK-Ⅱ专柜每月的销售额约为40万至



50万元计算，事件之前，SK-Ⅱ在中国内地的97个专柜一年的销售额约为5.2亿元，每天的销售额约为145万元。危机历时80多天，宝洁公司因停售就已经损失了1.16亿元的销售额。而退货造成的直接和间接损失，包括公关费用，业内人士估计超过10亿元。

霉运当头，因为SK-Ⅱ在宝洁中国战略和零售商谈判中至关重要的地位，李佳怡终于开始在公关方面大力投入。2006年11月18日，宝洁以4.2亿元蝉联央视标王，总广告额比去年多了2600万元。在不到三个月的时间，宝洁的捐赠额达497万元，大大超出宝洁2005年全年捐赠总额547万元。2006年，李佳怡荣获“广州市荣誉市民”称号。

在危机发生后，李佳怡专程飞赴北京做政府公关，和质检总局、卫生部交涉。12月3日，SK-Ⅱ在广州重开时，甚至请到了广州市副市长出席，为恢复上市做一个权威的注脚。

至此，宝洁中国的危机算是艰难度过，但是留下了一道品牌硬伤需要弥补。从根源上看，造成这次SK-Ⅱ危机的是李佳怡不懂中国，不重视和政府部门的沟通。毕竟，如果当初质检总局没有把那条消息直接放到网站上，那么毫无疑问，宝洁中国就会有一个辉煌的2006年。

醒世颠覆新论语

成熟阶段的严介和从挑战媒体到走进媒体、亲近媒体、尊重媒体。

〖论语解读〗

成长阶段的严介和个性张扬、挑战媒体，也是怀着一种自信到自用的心态。通过2006年暴风骤雨的洗礼，严介和值得庆幸，祖国大家庭还是有一批人赏识严介和、呵护着严介和，没让他倒下的人，但是我也不麻木，很珍惜。那种剑拔弩张的时代应该成为过去，空间弹箭的时代应该从容面对。香山论箭用这个“箭”，它的用意是冷兵器的时代已经过去，狭路相逢勇者胜已经过去，剑拔弩张、地面剑弩的时代已经过去，空中弹箭的时代已经到来。让我们从昨天的华山论剑走向今天香山论箭。

所以走进今天的亲近媒体、走进媒体、尊重媒体，才能保持今天的行为风格。让我低下头走进媒体，这就叫稻子熟了也就低头了。当农村的稻谷沉甸甸金灿灿最有分量也最亮丽的时候也就低头，走向今天成熟的低头，这就是严介和从挑战媒体到走进媒体，心态、品质这么一个演变过程。

〖旁敲直击〗

刘九如：要客观对待富士康诉记者事件

2006年8月28日，《第一财经日报》两位记者因报道富士



康工厂“超时加班”事件，遭遇富士康3000万元的天价索赔。计算机世界传媒集团总裁刘九如对此表达了他的三个看法：

第一，在市场经济充分发展和法制不断健全的大环境下，我们国家也希望从法制角度考虑全局，企业也好、民众也好，都希望通过法律手段办事，这也是顺应国际化发展浪潮的事情。

第二，针对此次富士康起诉两名IT记者的举动，刘总认为作为一个传媒人，有理由也有责任为大众报道社会上发生的人和事，但是一定要秉持客观的原则立场。如果报道属实，体现了传媒人的权利、职责和工作，那么企业的起诉，相信不会对记者造成多大的难处。在这个时候，企业应该总结自己的不足，不应把矛头指向媒体。倘若报道果真有失实之处，只要企业有法律依据，那么他的诉讼行为也就无可厚非，媒体理应承担赔偿责任，甚至是法律责任。

第三，媒体对事件也应冷静和客观处理，炒作最好不要影响到法律判决。

【与对手交道】

第九章





伤害了敌对也就伤害了优秀

shanghailedidui
yejiushanghaileyouxiu

醒世颠覆新论语

哪怕是敌对的，他都是优秀的。伤害了敌对，也就伤害了优秀。

【论语解读】

哪怕是敌对的，他都是优秀的。伤害了敌对，也就伤害了优秀。我伤害了敌对，敌对又伤害了我，这不是彼此间作一减一大家都是“零”的事吗？

理性告诉我们，敌对都是优秀的。不优秀，怎么能成为我们

的敌对。那你伤害了敌对，不就伤害了优秀吗？生活老人不会也骂我们嘛，你这样也缺德啊。

【共鸣语录】

多想一下竞争对手。

——比尔·盖茨

原谅敌人并将其抛诸脑后的最佳良方，是诉诸超越我们的一种思想。当我们执著于追求理想时，其他的一切屈辱都算不了什么。

——戴尔·卡耐基

竞争对手就像磨刀石一样，它把我们磨得非常的锋利，然后我们就手起刀落，把竞争对手给砍掉了。

——周鸿伟

第一，不许说竞争对手的坏话；第二，不许说竞争对手的坏话；第三，还是不许说竞争对手的坏话。

——马云

如果通用公司不能在某一个领域坐到第一或者第二把交椅，通用公司就会把它在这个领域的生意卖掉或退出这个领域。

——杰克·韦尔奇

把你的竞争对手视为对手而非敌人，将会更有益。

——哈佛商学院教授　罗莎贝斯·莫斯·坎特

唯一持久的竞争优势，就是比你的竞争对手学习得更

快的能力。

——壳牌石油公司　德格

新经济时代，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。

——美国思科公司总裁　钱伯斯

你如果拿五分的力量跟别人较劲，别人会拿出十二分的力量跟你较劲。

——牛根生

我今天就要打败你，我不睡觉也要打败你，这是我们的文化。

——甲骨文中国公司总经理　胡伯林

【旁敲直击】

胡雪岩"和气生财"

在信和做"跑街"时，胡雪岩用自己收回的一笔"死帐"资助了王有龄。这笔"死帐"钱庄本来已经认定是吃了"倒帐"，就没有打算能够收回。如果胡雪岩悄悄资助王有龄，也不会有第三个人知道。但胡雪岩仍然向钱庄和盘托出，并且按照钱庄规矩，还代王有龄写了一张借据交给钱庄。这种做法显示了胡雪岩做人的本分与诚实，但胡雪岩却因此而丢了差事，落到生路维艰的地步。

王有龄进京捐官成功，回到杭州，找到吃"门板饭"的胡雪岩。当他知道了胡雪岩的经历之后，第一件事自然也就是还上

信和钱庄的那五百两银子，好为胡雪岩洗刷恶名。王有龄弄清了借据的内容和利息的算法，十个月最多不超过五十两利息，立即就在海运局支出六百两银子，要亲自去信和了却这笔帐。但当王有龄穿上官服，让人准备鸣锣开道，要和胡雪岩一同前往，准备好好地为自己的救命恩人出一口气时，却被胡雪岩拒绝了。

胡雪岩不去的原因是，“信和”钱庄的“大伙”就是当初将他开除的张胖子。如果此时胡雪岩和王有龄一同前往，势必让张胖子非常尴尬，大失面子。此事一旦传扬开来，张胖子在同行、在东家面前的面子也没有了，张胖子与胡雪岩之间的梁子就结得更深了。这是胡雪岩不愿意做的事情。他不但没有与王有龄同去，而且还叮嘱王有龄：“请你吹捧信和两句，也不必说穿，我们已经见过面。”

因为知道了胡雪岩的一番良苦用心，王有龄还这笔借款时，也做得非常漂亮。

这一出了清旧帐的戏确实“演”得精彩漂亮。正像王有龄所想的那样，胡雪岩因自己曾经受了冤枉，并且丢了面子，落魄潦倒，现在终于有机会可以为自己洗刷恶名，要是平常人大约真的不会白白放过这次挣回面子，让自己扬眉吐气一回的机会。但胡雪岩做人做事常常首先想到的是以和为贵，如何保全别人的面子，为人留一条出路。难怪王有龄会打心眼里佩服他：“好宽的度量!”

醒世颠覆新论语

主动走近敌对，同化敌对，最终拿来敌对，驾驭敌对。

〖论语解读〗

如果我们真正懂得敌对的都是优秀的，我们为什么不能够主动的走近敌对，夹着尾巴也好，躬着身也好，低下头也好，主动走近敌对，在推销自己、表现自己的同时，进一步地了解敌对，到感化同化敌对，最终和敌对进行合作，成为一家，这就变成拿来敌对，驾驭敌对。如果发现敌对比我们强，那我也愿意请敌对加入我，您控60%的股，我控40%；如果发现我比敌对强，我控60%，您控40%；如果发现和敌对差不多，我们各占50%，合二为一，变成一家。该有多好啊，那多省心啊，最终的效益是什么样子啊，又回避了竞争，减少了敌对，不轻松吗！

〖共鸣语录〗

己欲立则立人，己欲达则达人。

——孔子

如果你不能战胜对手，就加入到他们中间。

——美国企业界名言

我们没有永恒的敌人，我们也没有永恒的利益，我们所有的是共同的利益，一种与英联邦一致的共同利益。

——英国著名外交家　托马斯·潘

〖旁敲直击〗

请对手来当副总裁

太平洋建设在创业过程当中，有一个子公司当了原告。这场官司应该必赢无疑，结果原告输得很惨，损失了三千万。主要是被告的一个律师太厉害了。

法律不凭良心，凭证据说话。“太平洋”人便把这位律师找来，在金陵饭店请他吃饭。当晚以最隆重的礼节请他吃饭，相互进行了交流，对方确实是一个智商过人、才华横溢的人。这个人便成了“太平洋”人的好朋友。现在是中国太平洋建设集团分管法律的副总裁。

朱福年彻底服帖了

胡雪岩与庞二合伙做丝业收购生意。两人齐心协力，逼压洋人，抬高国人丝价。为了这件事，胡雪岩费了很大精力，做得实属不易。谁知到了临近交货时还出了一个乱子，那就是朱福年暗地捣鬼。

作为庞二副手的朱福年，外号“猪八戒”，他自己野心勃勃，想借庞二的实力，在上海丝场上做江浙丝帮的首脑人物，因



而对胡雪岩表面上不能不敷衍，暗地里却处心积虑，总想打倒胡雪岩。但是，他不敢明目张胆地跟胡雪岩对着干，一切都在暗中操作。所幸的是尤五最先发现问题，派人告诉古应春，古应春又来告诉当时身在苏州的胡雪岩。

在对待吃里扒外的朱福年时，胡雪岩还是牢牢记住“饶人一条路，伤人一堵墙”的道理。因此，胡雪岩对这件事的处理是极为漂亮的。

胡雪岩的做法是：先通过关系，摸清朱福年自开户头，将丝行的资金划拨“做小货”的底细，然后再到丝行看账，在账目上点出朱福年的漏洞。然而他也只是点到为止，不点破朱福年“做小货”的真相，也不再让朱福年感到自己似乎已经被抓到了“把柄”，但又莫名实情。同时，他还给出时间，让朱福年检点账目，弥补过失，等于有意放他一条生路。最后，则明确告诉朱福年，只要尽力，他仍然会得到重用。

这样一来，朱福年心惊不已，自己的过错自己知道，却不明白胡雪岩何以了如指掌，莫非他在恒记中埋伏了眼线？照此看来，此人莫测高深，真要步步小心才是。胡雪岩看到朱福年的疑惧流露在脸上，他便开诚布公地说出了这样一席话：“福年兄，你我相交的日子还浅，恐怕你还不知道我的为人，我的宗旨一向是有饭大家吃，不但吃得饱，还要吃得好。所以，我决不肯轻易敲碎人家的饭碗，不过做生意跟打仗一样，总要齐心协力，人人肯拼命，才会成功。过去的都不用说了，以后看你自己，你只要肯尽心尽力，不管心血花在明处还是暗处。我说句自负的话，我一定看得到，也一定不会抹杀你的功劳，在你们二少爷面前帮你说话。或者，你若看得起我，将来愿意跟我一起打天下，只要你

们二少爷肯放你，我欢迎之至。”

这番话说得朱福年激动不已：“胡先生，胡先生，你说到这样的金玉良言，我朱某人再不肯尽心尽力，就不是人了。”他对胡雪岩是毕恭毕敬，显然是对胡雪岩彻底服帖了。



醒世颠覆新论语

部下才是第一上帝，才是最可爱的人。

论语解读

部下才是第一上帝，才是最可爱的人。丢了的顾客还可以从另外的市场找回来，而部下只有一个。

是部下创造了财富，是部下创造了太平洋建设。

要想带好部下，给部下当好部下；要想带好秘书，给秘书当好秘书。

赏识的部下是第一上帝，尊敬的领导是第二上帝，忠实的客户是第三上帝。

如果说顾客就是上帝，不是一流企业，也不是一流企业家，差异化竞争是从买方走向买方，或者说顾客是平等的，顾客就不是第一上帝。

赏识你的部下，这是企业最大的财富。领导和客户都是会变换的，只有你的部下才是不可替代的。要像看待你的孩子一样看待部下。

共鸣语录

顾客第一，员工第二，股东第三。

——叶利沃特·史克拉

善待客户从善待员工开始。

——王石

我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，鼓励的话，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

——马云

〖旁敲直击〗

松下与员工风雨同舟

20世纪30年代，受世界经济危机的影响，松下公司发生严重亏损，一度陷入经营困境。公司有关部门向公司高层提出了减产减人的应急计划，但总裁松下先生最终只批准减产，不同意减人。松下先生的理念是，亏本不能亏员工，不能让员工成为经营风险的牺牲品，要与员工风雨同舟。公司员工为松下先生的诚意和善心所感动，千方百计为公司推销产品，最终帮公司渡过了难关。

索尼为员工拓展空间

一天晚上，盛田先生又按惯例走进员工食堂，延续他与员工共进晚餐的传统。

这时，他发现一位年轻员工闷闷不乐、满腹心事。于是，他便有意识地挪过去同这位员工碰杯聊天。几杯酒下肚，这位员工

终于打开话匣，吐出苦水，说是进公司前他很崇拜索尼，认为进索尼是自己的最大企盼。但进入公司一段时间后他才发现，自己不是为索尼干活，而是在为主管科长干活。对于他来说，科长就等于索尼，因为这个科长是个小心眼，想方设法限制他与公司高层沟通，生怕他有所作为而影响他的科长交椅。因此，他对前途丧失了信心。

盛田先生事后感到这是个带倾向性的人事问题，不进行改革，会挫伤年轻员工的进取心。从此，索尼全面执行人尽其才的计划。其办法是，避开部门主管，定期发布内部招聘公告，允许职员自由而且秘密应聘职务，实行能上庸者下的用人制度。此外，为和谐人事关系，公司还坚持每两年让员工轮换一次岗位。

埃克森实施“草根计划”

埃克森石油公司，是一个历史悠久、规模宏大的跨国公司，拥有职工 6 万人以上。

长期以来，公司在善待员工问题上坚持执行“草根计划”。就是根据草根生命力强的特点，在经营理念上，把广大员工视为草根，视为企业发展最基础的力量。公司的一切人事管理措施都围绕这一指导思想来制定，力求最大限度地赢得员工队伍对公司的认同。作为员工，除了履行工作义务之外，则需设法结识国会议员，以便在公司遇到重大问题时，及时向各自认识的国会议员打电话或写信，反映公司情况，寻求国会支持。

通用电气开“献计会”

自全美著名企业家杰克·韦尔奇执掌帅印以来，通用电气公

司在如何调动基层员工工作积极性、进一步焕发老企业活力方面，采取的一项行之有效的措施就是，定期组织低层员工代表开“献计会”。这种类似但又不同于日本企业合理化建议活动的会议形式的独特之处在于，公司领导能面对面听取基层员工的不同意见，员工感到这样参与公司决策比较直观和“过瘾”。韦尔奇这样做的理由是：“最接近工作的人最熟悉工作”，同他们直接对话有助于避免官僚主义。“献计会”制度的实施不仅调动了员工的劳动积极性，而且也解决了生产经营中存在的老大难问题，降低了成本。例如，过去焊接材料和设备的采购决定，均由工程师负责，现在则由工程师和焊工共同商量而定，这样就避免了采购与使用两个环节往往脱钩的问题，自然也就节约了成本。

第十章

危机处理：低调、自救、坚持

危机处理：低调、自救、坚持

weijichuli：didiao、zijiu、jianchi

醒世颠覆新论语

警觉了三年后的危机是一流的。

〖论语解读〗

敏感警觉到三年后的危机方为一流；敏感警觉到两年后的危机是二流的；警觉到一年后的危机是三流的；危机马上来临，还没警觉到，那就不入流了。

〖共鸣语录〗

微软离破产永远只有18个月。

——比尔·盖茨

预防是解决危机的最好方法。

——英国危机管理专家　迈克尔·里杰斯特

21世纪，没有危机感是最大的危机。

——哈佛商学院教授　理查德·帕斯卡尔

在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。

——奔驰公司董事长　埃沙德·路透

惧者生存。

——英特尔公司原总裁兼首席执行官　安德鲁·葛洛夫

我们的公司是个了不起的组织，但是如果在未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式，回答是永远不会。

——杰克·韦尔奇

一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如履薄冰。

——张瑞敏

最好的时候，也就是最危险的时候。不要忘记，我们是私营企业，私营企业是多么脆弱啊！我想把三株的体会、经验和教训告诉大家，希望引起大家对危机管理的

重视。

——三株总裁吴炳新经历了三株生死劫难后最想说的3句话。

办企业、做人都要有如临深渊、如履薄冰的心态，即使走在红地毯上，也要有在悬崖边上行走的感觉。

——朱德坤

〖旁敲直击〗

企业危机三种

市场上引发的危机。由于产品质量和竞争对手施放暗箭、市场信誉、乃至环境、政策的变化等，导致发生严重的市场危机，如果大量媒体介入，就会直接影响到企业的生存。比如银行的挤提，如果不及时控制，会导致银行资金链条的崩溃。在非典发生前期，广州有数例患者包括医生死亡，由于原因未明，社会和媒体一片揣测。此时罗氏制药公司站出来，在没有权威检测报告的情况下，公开在媒体上宣称病人是因禽流感而死亡，并推介大家购买自己生产的“达菲”药物，大发国难财。结果其被《南方都市报》曝光，并受到社会各界痛骂，企业形象荡然无存。这是典型的人为的给自己制造市场危机。

媒体引发的危机。由于媒体曝光引发的危机是最为普遍的。典型的如爱浪音响“假洋鬼子事件”、美国杜邦的“特富龙”致癌事件等，都是由于媒体的直接曝光和大量报道，将企业推向危机的边缘。

企业内部引发的危机。这是由于企业高层人事变动、经营状况、员工投诉等因素，引发企业的形象危机。比如前创维总裁黄宏生因被香港证监会调查、格力的内讧事件等，吸引大量媒体的报道，对企业的公众形象造成损害；前段时间，日本一著名家电品牌的一名女员工，因屡受上司的性骚扰而又得不到公司应有的帮助，遂将公司告上法庭，企业形象被严重贬低。

“我们今年可能活不成了”

2004年4月22日，华为公司承建文莱NGN网络的一个研讨会在文莱最豪华的酒店举行。文莱商用网络，是目前全球最大的NGN网络之一。此次研讨会也是华为承建的文莱NGN下一代网络的开通仪式。举杯庆祝时，华为总裁任正非说：“我们今年可能活不成了。”

此时华为公司在国际上的业务份额是：NGN市场份额13%，为全球第二；ADSL市场份额32.9%，全球第一；2001年－2003年的全球交换机新增市场份额32%，全球第一……但在这时候，华为总裁任正非却说出了这么一句话。

难道是任正非说错了吗？

绝大多数危机都是在人们事先毫无警觉的情况下发生的。当人们知道的时候，危机已经侵入了它要危害的机体——政府、企业和个人，而且还在迅速地吞噬他们生存的机会。

能有什么比威胁生存更可怕的吗？正是因为危机有很大的危害，每当谈及华为的管理时，任正非总是说“活下去才行”。每年华为都把“活下去”作为部门管理人员日常危机管理的前提；把“活下去”作为每一位员工的工作目标——这也是任正非总

裁对每个华为人的要求。他经常说："我们今年可能活不成了，对手的研发队伍可能已经掌握了比我们更好的技术；对手的新产品可能已经在发往商家的途中了；对手的销售队伍可能已经和我们的老客户在商议挤掉我们的产品……你们必须要这样想，时时刻刻要这样想。只有这样想，你们才会知道接下来该干什么了。"

古井贡酒成功防御

1998年年初，正值春节白酒市场销售的黄金季节，在山西朔州发生了"1·26"假酒中毒案，不法商人用致命的工业酒精勾兑为白酒进行销售。此事一经揭露，举国震惊，造成了极为恶劣的社会影响。

当时山西汾酒集团没有立即意识到近邻的不法行为将会殃及池鱼，舍不得投入一笔公关费来以正视听，结果是谣言四起，以至汾酒在全国遭受了被封存、拒售及出口订货量大幅度下降的厄运，此时的汾酒集团切实感受到消费者"恨屋及乌"的残酷。直到1998年4月中旬，国家技术监督局正式公布针对汾酒、竹叶青酒的产品质量专项调查结果，才为其洗却了不白之冤，但汾酒彻底恢复元气还是花费了很长的一段时间。

同样是面对山西假酒中毒案，远在千里之外的安徽古井贡酒却做出了与汾酒集团截然不同的反应。他们敏感地意识到，山西假酒案公之于天下必然会引起公众的恐慌。为了打消人们的顾虑，古井贡酒公司积极防御，在全国各大媒体刊登了《古井贡酒公司致全国消费者的公开信》，在信中除了表明自己的立场，还宣布无偿为假酒案中的死难者家属提供抚恤金。此举不但让古井贡酒远离了危机，而且借危机为自身的发展创造了

机会。

身处同样的处境，两家企业做出了不同的反应，一个是积极防御，既避免了危机还借机提升了企业形象；一个是无动于衷，听任谣传肆虐，受到无谓牵连。从这个案例中不难看出企业进行危机预防的重要性，危机管理的关键正是要防微杜渐，以防万一。

醒世颠覆新论语

企业危机处置：低调，自救，坚持。

〖论语解读〗

当你遇到任何麻烦的事情的时候，你要丢掉种种幻想。没有神仙，没有救世主，一切靠自己，就是自救、坚持。你能不能拯救自己，你能不能坚持住，这是最最重要的。还有什么比这个再重要的呢！因为我们某种程度上，社会经济结构里面，我们就属于弱势群体。真的属于弱势群体。既然是弱势群体，就得要低调；既然是弱势群体又想生存，那就得坚持。低调与坚持这是我们值得考虑的。如何做到低调又坚持？作为弱势群体，遇到任何麻烦事情，丢得掉种种幻想。

你能够自救，能够坚持过来，你也就过来了。争取时间，赢得了时间，也就赢得了空间。你不坚持怎么能赢得时间呢？我们很多的人，遇到麻烦事情的时候，本来完全能挺过来的，就因为心理素质跟不上，承受力跟不上，从自己——你是老板，你是主人——你的精神就倒了，你的心理防线就突破了，这个企业不提前倒下吗？可以这么说，改革开放30年来，中国著名的大的民营企业，能够熬过来的，能够走过来的，他们的经验之谈就是四个字：自救；坚持！就是四个字。可以说这是共识。有的人他总结不出来，当我帮他总结是不是这四个字的时候，他激动的不得了。就是四个字，就是自救、坚持。我

今天反复给我们中小企业要强调的这个观点，当我们遇到坎坷，遇上风暴的时候，就是这四个字，记住：自救、坚持！你万万千千不能求这个帮忙、那个帮忙，最后都是徒劳的。就是靠自己，自己拯救自己。要把有限的精力、有限的资源都不能浪费。丢掉种种幻想，就是自己救，自己救不了自己，该死就死，死得很坦然。往往坚持、自救，救得可能性倒很大。依赖，种种依赖都没用了。你不妨试试看。人世永远就是这么炎凉，岁月也就永远是这么沧桑！

当然2006年我是我做21年企业第一次做了被告。我严介和也做了被告，但幸好我还不是第一被告。因为“太平洋”创业这么多年，没向任何金融部门或其它哪个部门借过一分钱，是不欠任何外债的。我们重组收购了一大批的国有企业，因历史债务问题，我们已经偿还了95%了，要是不偿还，不会出现这个事情的，因为金融部门就是这样，正常负债，你负债比较高，他是不会轻易下手的，一看还剩5%，还不赶紧下手，提前收了。媒体一炒，银行认为是该收了，最后因为是你收购的，是你重组的企业啊，你是家长啊，你承担连带责任啊，当了第二被告，有的是第三被告、第五被告。2006年刮起这么大的一股风暴，因为严介和影响力大，知名度大了，家大了有家大的难处啊。穷有穷伤心，富有富伤心，没有孩子想孩子，孩子多了，你能保证每个孩子都那么优秀吗？出现了一两个、三两个不争气的孩子，纵然你的法律风险没有，经济风险没有，但是你的道德风险非常非常的大。出现了一两个不争气的孩子，他不会写张三李四，他写严介和，因为严介和的影响力大啊，知名度高啊，写严介和有人看啊。所以说，我主张中国是

以公有制为主体的国家，我忠诚的劝慰我们这一个庞大的中小型企业，大家能做到相对的大，做得很殷实就很好了。

〖共鸣语录〗

气，乃神也；气定，则心定，心定则事圆。

——《老子》

千万要沉住气。今日之果，昨日之因，莫想过去，只看将来，今日之下如何，不要去管它，你只想着我今天做了些什么，该做些什么就是了。

——胡雪岩

面对众多压力，普通人往往会选择放弃，然而成功的人士往往坚持做下去，所以说，成功总是在坚持者的背后。

——胡雪岩

事情来了，急也没有用，顶要紧的是自己不乱。

——胡雪岩

耐心和恒心定会得到报酬的。

——爱因斯坦

成大事不在力量大小，而在于坚持多久。

——约翰逊

一个人如果做事没有恒心，他任何事业也做不成功。

——牛顿

解决危机的唯一秘密就是牺牲，每次危机都有利益权

衡，不敢牺牲就没有胜利，中年男人要保持这种牺牲精神，坚持理想是唯一的心理支撑。

——冯仑

〖旁敲直击〗

自己救自己

某人在屋檐下躲雨，看见观音正撑伞走过。这人说："观音菩萨，普渡一下众生吧，带我一段如何？"

观音说："我在雨里，你在檐下，而檐下无雨，你不需要我度。"

这人立刻走出檐下，站在雨中："现在我也在雨中了，该渡我了吧？"

观音说："你在雨中，我也在雨中，我不被雨淋，因为有伞；你被雨淋，因为无伞。所以不是我渡自己，而是伞渡我。你要想渡，不必找我，请自找伞去！"说完便走了。

第二天，这人遇到了难事，便去寺庙里求观音。走进庙里，才发现观音的像前也有一个人在拜，那人长得和观音一模一样，丝毫不差。

这人问："你是观音吗？"

那人答到："我正是观音。"

这人又问到："那你为何还拜自己？"

观音笑到："我也遇到了难事，但我知道，求人不如求己。"



醒世颠覆新论语

一次危机，就意味着一次辉煌；一次步入低谷，恰恰也是在孕育一个新的高度。

〖论语解读〗

一次危机，就意味着一次辉煌；一次步入低谷，恰恰也是在孕育一个新的高度。

当你步入低谷的时候，如果你是能人，你就会低到位，该做瘦身的就瘦到位，该做减法的减到位。置之死地而后生，才有可能从低谷到一个新的高度。

真正的企业家应该正正反反，正亦为反，反亦为正，这才是企业家，要不怎么叫风云人物。包括媒体一直解读这个问题。2006 年狂风暴雨中“太平洋”依然没倒，而且儿子和孙子没有一个倒，一切都很正常。银行所有债务全部还清，怎么回事？后来就评了中国十大狂人，我排第一。我们也在反思，其实真是人们想象的狂，倒也好，心里面就不会滴血，我觉得我这人并不狂，有激情，有个性，但是一般不会失度，度都会把握得很好，敏感性的话题，前瞻性的话题很多。咱们做企业的人应该不断的追求迷惘，永恒的寻求混沌，这是一个企业家的精神。因为他懂得他尴尬的一次，他提升了一次，他狼狈了一次，他完善了一次。

〖共鸣语录〗

没有哪一次巨大的历史灾难不是以历史的进步为补偿的。

——恩格斯

一次良好的撤退，应和一次伟大的胜利一样受到奖赏。

——瑞士军事理论家 菲米尼

一个战争的幸存者比任何一本管理书更能教会一家公司走向卓越。

——吉姆·柯林斯

危机降临时，不仅要将危机当成完善自我的一个契机，更要通过危机提高企业竞争力。

——李健熙

〖旁敲直击〗

“让美国继续转动起来”

2001年“9·11”恐怖袭击发生后，通用汽车在北美的汽车销量急剧下滑，面临空前的市场生存压力。

9月13日，北美通用汽车销售下挫40%，个别地区达到50%，而在灾难发生地纽约更是无一人买车。

通用是全球最大的汽车制造商，它的一举一动都直接牵动美国汽车工业，甚至美国整个经济的运转。通用公司当时面临着一



个两难困境：如果不进行促销，销售无疑会深陷低谷，同时对美国经济造成负面影响；如果进行促销，可能会让公众产生“出风头”或是“利用这场悲剧获利”的想法。

通过缜密思考和讨论，通用美国总裁批准了主题为“让美国继续转动起来（KEEP AMERICA ROLLING）”的促销方案：方案的核心是对通用的所有车型实施贷款购车零利息。

9月18日，通用公司与美国工业领袖们及商务部长、劳务部长在通用公司的底特律哈姆特拉姆克组装厂举行了“9·11”事件追思纪念仪式。仪式上他们一面沉痛地抒发哀悼之情，一面慷慨激昂地表达对美国经济的美好展望。

9月20日，整体方案在全美开始全面实施。“让美国继续转动起来”的呼声激发了公众对未来的信心，让消费者感到自己购车是在为国家经济复苏出力，不仅没有了享受的羞愧感，相反增添了共渡难关的豪情，申请购车贷款的数字翻番，并促使美国汽车工业的利润在第四季度增长了14.4%，显示了持久的效力和感染力。虽然不到30%的人选择了零利息方案，但是“让美国继续转动起来”的呼声把消费者重新召唤到了汽车展厅里。

当世贸中心大楼轰然倒塌时，一些经济学家悲观地预测美国经济将会从此一蹶不振。但是通用公司却巧妙地利用这一事件促进营销，不仅走出灾难的包围圈，还创造了市场上的奇迹，更为美国走出世纪浩劫装上了强大的引擎。

醒世颠覆新论语

危机就是危险的背后往往都隐藏着机遇。

【论语解读】

危机是什么？危机就是危险的背后往往都隐藏着机遇。危险后面是机遇，所以才叫危机。企业只有经过若干次危机，经历过死而不亡，才能凤凰涅槃，成长为一个伟大的企业。

【共鸣语录】

危机不仅带来麻烦，也蕴藏着无限商机。

——美国大陆航空公司总裁 格雷格·布伦尼曼

危机就是“危”和“机”，危险和机会往往并存。有勇气又有智慧的人，才能从危险中看到机会，抓住机会。

——巴菲特

在危机面前，唯一的选择就是负起完全的责任。

——牛根生

作为一个商人，我觉得危机中总含有机会，我是以非常积极的态度看待金融危机的。

——马云

〖旁敲直击〗

烧出来的生机

南宋绍兴十年七月的一天，杭州城最繁华的街市失火，火势迅猛蔓延，数以万计的房屋商铺置于汪洋火海之中，顷刻之间化为废墟。

有一位裴姓富商，苦心经营了大半生的几间当铺和珠宝店，也恰在那条闹市中。火势越来越猛，他大半辈子的心血眼看将毁于一旦，但是他并没有让伙计和奴仆冲进火海，舍命抢救珠宝财物，而是不慌不忙地指挥他们迅速撤离，一副听天由命的神态，令众人大惑不解。然后他不动声色地派人从长江沿岸平价购回大量木材、毛竹、砖瓦、石灰等建筑用材。当这些材料像小山一样堆起来的时候，他又归于沉寂，整天品茶饮酒，逍遥自在，好像失火压根儿与他毫无关系。

大火烧了数十日之后被扑灭了，但是曾经车水马龙的杭州，大半个城已是墙倒房塌一片狼籍。

不几日朝廷颁旨：重建杭州城，凡经营销的建筑用材者一律免税。于是杭州城内一时大兴土木，建筑用材供不应求，价格陡涨。裴姓商人趁机抛售建材，获利巨大，其数额远远大于被火灾焚毁的财产。

下　篇

狂而不枉

——媒体对2006年风暴过后的严介和再认识（重头封面文章）



第十一章



狂者归来

kuangzheguilai

他是一位商界奇人，过去的半辈子有着无数的传奇经历。当年高中毕业，他摇身一变成为高中老师，教比他的年龄还大的学生；后来“跳海”进入商界，他一手缔造了唯一同时拥有国家公路和市政工程总承包一级资质、就业人数最多、中国最大的民营基础设施建设企业；2005 年他因为登上胡润百富榜榜眼而被誉为“财富黑马”，次年又因为资金链问题而遭受了一场八级地震一样的考验；他还是不折不扣的大孝子、口才绝佳的演讲家、辩证法的合理阐释者等等。30 年的官、产、学经历，严介和自评是：30 年的辛苦，30 年的思索，30 年的实践，30 年的创造，始终用旅游的心态在踉踉跄跄中大步流星地一路走到今天。“我们要在不断的优胜劣汰中，不断地走出异常，超越超常，回归正常，完成了以社会为己任，以企业为本位，创造财富，完善自我的社会使命。”严介和在接受《小

康·财智》采访时如是说。

严介和对中国30年的改革开放也如是形象评价：改革开放让我们“从追求吃甜的时代走向追求吃苦的时代，从追求吃肉的时代走向追求吃草的时代，从追求吃细的时代走向追求吃粗的时代”，这就是改革开放伟大成功的最权威的说服力。

如今，信奉“站着是山，倒下是碑”，挺过了风暴站着归来的严介和，除了依然保留的太平洋建设集团首席顾问之外，他对外的身份是华佗CEO论箭组委会主席、首席专家，目前他的主要精力都花在华佗论箭上了。

九月的一个下午，在香山脚下、中央党校北门的“华佗CEO论箭”大本营，严介和如约站在了《小康·财智》记者面前，一如既往的意气风发，谈锋甚健。

从中国最大的“包工头”到中小企业的“教父”

严介和现在很忙，但不是为了太平洋建设，而是为了中国的中小企业。

由严介和发起创办的香山华佗CEO论箭，迄今已经举办了六届，每一届的论箭精英都由“官、产、学”三方大家构成，嘉宾阵容非常强大。博鳌亚洲论坛秘书长龙永图，中国中小企业协会会长李子彬，中国企业联合会、中国企业家协会执行副会长冯并，蒙牛集团董事长兼总裁牛根生，阿里巴巴总裁马云，北京师范大学艺术与传媒学院副院长于丹，等等，这一串出现在华佗论箭嘉宾名册上的闪光名字，吸引了无数中小企业的老板们。

这实际上既是一个“医疗队”，又是一个“教导团”。“华佗论箭”，所谓“华佗”，便是为中国中小企业切脉问诊，开出精药良方，现场手

术，现场解答；所谓“论箭”，依严介和所说，便是“弩箭的时代已成过去，弹箭的时代已经到来”，箭的高度、速度、精准度，都是以前的刀剑所不能比的，所以要从昨天的“华山论剑”走向今天的“华佗论箭”，教授中小企业发展之道。

从执掌太平洋建设时的中国最大“包工头”，到如今中小企业的“教父”，严介和似乎毫不掩饰他在新领域里征服的欲望。“传道、授业、解惑”，一脚跨入教育行业，这一次他售卖的商品是智慧，是自己遨游商海总结的经验和谙透的规律。

严介和用他独具慧眼的商业智慧，清晰地看到了中国中小企业目前所面临的危机。“未来5到10年，99%的中小企业都会死掉。”从2005年开始在很多场合，严介和都这样公开宣称。他认为，经过30年的改革开放，中国经济正处在一个大的转型时期。这个转变就是经济发展从无序转向有序，从追求总量转向追求质量。中国经济从重总量到重质量的时代已经到来，传统产业（中小企业）99%将死亡。

在华佗论箭的会场，严介和利用国内家电产业的发展轨迹来证明其观点。“中国的家电企业1992年有4万多家。经过大浪淘沙，到了2002年，仅剩下400家左右；到了2007年，只有100家左右了。幸存率是0.2%，99.8%的企业死掉了。”他还说，日本经济发展过程中也经历了这样一个中小企业大面积死亡的过程。

与此同时，严介和还对当下高校商学院从教育方式提出了质疑，他说：“普遍的状况是经济学院不懂经济，管理学院不懂管理，商学院找不到商业，结果是有了学历没能力，有了文凭没水平，有了职称不称职。”严介和认为，真正的管理人才必须要从商业实战中成长，而不是纸上谈兵。实战，是严介和所崇尚的商业教育。“我强调的实战，是帮助企业解决实际问题。不是学历培养，而是能力培养；不是文凭获得，而是水平得

到；不是职称，而是称职。”

严介和的这番言论，无疑堵住了他的拥趸们寻求解决企业危机的商学院通路。当他们惶恐不安不知所措的时候，严介和也在试图为他们打开另一扇通向阳光空气的窗户。严介和认为，没有围墙的商学院肯定比有围墙的商学院要强。因此，5 年后，他将会以“论箭”为主，投资为辅，并会回归教育，创办自己的一流商学院。

而目前的华佗 CEO 论箭，正是商学院的初步尝试。为此严介和正努力打造几个智慧商品，第一企业顾问中心，第二品牌中心，第三咨询中心，第四经营中心，第五危机处理中心。“好的东西一定要经得起市场的考验，让市场认可才是真正的认可。”

“赔 5 万不如赔 8 万”

从当年的高中老师到现在的商业教育专家，看上去严介和完成了一次人生历程的回归。但因为中间经过了政、官、商的转换过程，在社会各个阶层里经历了政治、经济、社会的摸爬滚打再回到教育，就比过去做教育时皮实得多，丰润得多，更有底气。

在这个过程中一以贯之的，是严介和能很快地适应角色，做什么都能做得风生水起。

1960 年，严介和出生在大运河旁的江苏省淮安市楚州区。其父在旧社会是老私塾先生，这个家庭祖祖辈辈都是教书匠。20 世纪 70 年代中期，严介和高中毕业之后进入淮安一所中学当代课老师，教高中语文，很多学生的年龄要比严介和大很多。1977 年恢复高考，一分钟都没有复习的严介和考上了南京师范大学。1981 年大学毕业之后，严介和回到淮安中学当老师，第二年就当上了教务处副主任。1983 年，当时的一位领导需要一个秘书，“小说、诗歌、散文、公文样样漂亮”的严介和被推荐上



去，从此进入政界，开始了春风得意的政界生活。

好景不长，到了1986年，严介和的第二个孩子出生，因为超生，严介和主动辞职，从官场“跳海”。严介和说：“我早婚早育，1983年有了第一个孩子。那时候妈妈就讲，权大权小是没完没了，钱多钱少总有烦恼，唯有天伦之乐，才能过好一生，这是最好的财富，永不贬值。妈妈的话一定要听，一定要给妈妈再生一个孙子。我是老九，排行最小，第一个孩子又是女孩，苏北人重男轻女没办法，我又是个孝子，所以也是很痛苦的。后来没办法，妈妈的话要听，再生一个孩子。生下第二个孩子后，就主动递交辞职报告。别人是下海，我只能是跳海。下海的人是苦海无边，回头是岸；跳海的人是苦海无边，回头无岸。”

而经过秘书位置锻炼的严介和对政治、经济、社会、人文已有一定的积淀。1986年，正逢改革开放初期，国有企业开始进行第一次洗牌，很多企业开始向社会公开招聘。当初淮安一家企业公开向社会招聘厂长，严介和去竞聘，结果现场答辩、抽签答辩、治厂方案都得第一，一夜之间，严介和从秘书变成了国企厂长（法人代表）。

从1986年到1995年，10年时间，严介和先后在7个国企任职，哪个企业经营不下去了，他就去哪个企业。这个自信甚至有点狂妄的年轻企业家有一句名言曾被CCTV传播：“没有亏损的企业，唯有无能的厂长。”

1995年是严介和人生中的又一个转折点。这一年，他不是“跳海”，而是认认真真地“下海”了，他组建了民营企业——江苏太平洋工程有限公司。

至今仍让严介和津津乐道的，是太平洋掘到的第一桶金，这个著名的“赔5万不如赔8万”，2005年被写入美国哈佛商学院的经典案例，还曾登上《纽约时报》的头版头条。

下海的时候，严介和已经认准了一条：勤劳致富的时代过去了，胆量

致富的时代就更过去了，智慧致富的时代已经到来，所以他的产业必须拥有优势。当时全国上下都在大建高速公路，“胆大妄为”、“异想天开”的私营企业主严介和，认准了参与高速公路建设会大有作为。于是严介和从三个小涵洞开始了自己的高速公路建设。

1996年，跑了11趟南京，严介和终于拿到了一张总额29.4万元的订单，工程内容是修建3个小涵洞，工期是140天。严介和算了一下，把这三个涵洞干完要赔5万块钱，因为是经过五次转包的工程了，管理费累计上交36%，没办法不赔钱。大家都反对承包这个项目，严介和力排众议，下令队伍必须以最快的速度、最优的质量，修好这3个涵洞。“既然赔了就赔到底，赔5万不如赔8万。”

后来的事实证明，真理往往掌握在少数人手中。一直干到大年三十把涵洞修得尽善尽美，严介和才带着队伍开着两辆手扶拖拉机，冒着严寒从南京开回淮安老家。正月十二上班，工程指挥部的指挥长让总承包商江苏省交通工程总公司老总把严介和请到南京吃了一顿饭，说涵洞修得无可挑剔，以后的配套工程都让严介和他们干。等到这条高速公路建完，太平洋除去管理费净赚了800万元。比800万元更有价值的是口碑，从南京市传到省里，太平洋遍地开花，广受欢迎。

今天的诚信是明天的市场。这个商业思维，使严介和的太平洋帝国获得了起飞的强大动力。很快，严介和开始承接上千亿元的巨额工程定单。截至2005年，他手里已握有2700亿元的定单，这个数字相当于中部地区10个城市的GDP。

这个时候，距离2002年严介和注册成立太平洋建设集团有限公司也仅仅只有3年时间。



“2006 年那场‘地震’，我没有烦心”

2005 年胡润百富榜出台，前一年还排在第 66 位的严介和，这一次以 125 亿元的身价赫然出现在榜眼位置，仅次于国美电器黄光裕的 140 亿元。

“125 亿元身家”，将严介和强行推到了聚光灯下，而他所领导的太平洋建设独特的 BT 项目经营模式，也引起了外界的广泛关注和质疑。BT 模式是基建领域里的独特现象（BT 是 Build-Transfer 的缩写，意为“建设——移交”），即由企业先垫资建设，再移交政府，最后由政府短期内分期付款。

基础设施建设是由政府一手操办的，太平洋建设专注于基建项目，是因为严介和敏锐地看出这种项目的竞争者少，而且资金有保证。

严介和第一次采用 BT 模式运作基建项目是 1996 年底。当时，位于经济欠发达苏北地区的宿迁市政府希望修建一条东西走向的市府大道，但市财政一下子拿不出那么多钱来，市长跑过来跟严介和商量，项目就由严介和垫资上马。此后太平洋建设不断承接订单数额庞大的此类工程，BT 模式成为太平洋建设纵横江湖的“独门秘笈”，也使严介和的个人财富以几何级数暴增。

但此类商业模式有一个关键的命门，即资金链。企业必须有充裕的资金，银行贷款渠道畅通；在一定期限内能够支付下游建筑商垫付款。而在目前环境下，如果企业没有强大的资金后盾，资金链是不可靠的。因此对于民企而言，最大的风险莫过于一夜之间让所有投资尽付东流。

2006 年，舆论的焦点开始集中在严介和何以承受庞大的资金压力。BT 项目一般要求总承包方至少拥有 30% 的自有资金，当太平洋集团 BT 项目总订单达到 2700 亿元的时候，该集团只有 100 多亿元的自有资产，严介和怎么去规避金融风险？

实际上太平洋建设的子公司、孙公司曾向多家银行大量贷款。当时质疑铺天盖地袭来，银行也开始上门来讨债。这番逼债的结果是，原来全国贷款几十亿元的太平洋建设，现在只有3.82亿元左右的贷款了，流动资金也从原来的接近50亿元变成了不到4亿元。加上银行要提前收贷，太平洋建设当时随时都面临资金链断裂的风险。

“由于太平洋建设自身阳春白雪，盈利比较好，生产质量比较好，应变能力强，我们最终挺过了这场严冬。”如今回忆这场考验，严介和说他没有烦心。对此，他又有一番自己的道理：“小成要苦难，大成要灾难；小成靠风雨，大成靠敌人。我们在赏识中成长，在谴责中成熟，赏识是阳光雨露，谴责是寒风冰霜，前者让我们成长，后者让我们成熟。怎么样在赏识中成长，谴责中成熟，第一委屈中平衡，第二妥协中前行，第三虚怀中充实，第四放弃中收获，第五谦卑中完成。当我们承受委屈的时候，我们感觉到这是公平的，委屈应该留给我们，因为我们的承受能力和理解能力比常人强很多。”

游刃有余，管理“CEO家庭”

严介和的家庭是一个标准的“CEO家庭”，严介和从太平洋建设退出来之后，由妻子张云芹接手掌舵，女儿在美国的一家公司当CEO，儿子也是江苏太平洋的副董事长兼CEO。一般来说企业家的家庭不好管理，但严介和对此却显得游刃有余。

谈到家庭问题，严介和很自豪，他对《小康·财智》记者说：“管理好一个家庭就要解决好三件事情，第一赡养老人，第二夫妻感情，第三就是孩子的成才、成家。”

关于赡养老人，严介和自称采取的是公司化赡养。严介和的母亲73岁的时候检查出肺部有问题，医生断言最多活不过三年。严介和说服七个



姐姐一个哥哥，将母亲交给自己。他给老人家找了四个保姆，都是农村出身，聪明贤惠，四十几岁。四个保姆每个人的工资3000元，每人工作6小时，24小时全天候地伺候老人。严介和还承担起了保姆家里人员的工作安置，代她们排除一切困难，唯一的要求便是将老母亲照顾好。

在保姆精心照顾下，严母差6天活到90岁。严介和至今仍记得送别母亲的那一天，四个保姆哭得死去活来，本来为亲友请的几个医生，最后都是抢救保姆。“保姆们都懂，老人不能走，走了她们还有今天的地位吗？家庭怎么安排，家庭生活还能有今天的水平吗？四个保姆对老人的感情是亲生儿女不能比拟的。”这又印证了严介和说的一句话：“没有永久的感情，只有永久的利益。如果说血浓于水不如说水纯于血。”

关于夫妻感情，严介和自比风筝，风筝的线就掌握在太太手中。人世间的事情都是有得有失，风有起起落落，风筝也有收收放放。风起的时候，风筝飞得更高更远；风弱的时候，就会收回到放风筝的人手中。女人要始终保持一个弹性，能够自如地收放风筝。如果该放心你不放心，风筝必然会断线；如果放风筝的人有失落感，风筝也很痛苦，因为不知下面会飘落谁家。“这个故事我讲给了所有太平洋的领导层听，目前他们当中的离婚率是零。”严介和对《小康·财智》记者说。

而在子女的教育问题上，融入了严介和更多特异的思想。严介和说，我们必须培养孩子从有形的书本读书，走到无形的书本读书，从有围墙的教育走向没有围墙的教育。思比学重要，行比思重要。这是严介和的“成长学、思、行”思想。严介和说：“儿子刚上大学第一天，我就跟他说，可读可不读的书不要读，可听可不听的课不要听，可做可不做的作业不要做，但是必须要拿到毕业证书。”他如此理解社会科学的素质教育，第一跟任课老师的关系处好，你在外面忙经营锻炼，等到老师知道以后也不干涉；第二把同学关系处好，写作业的时候有同学帮助，别人有学分，你也

有学分，别人有学历，你也有学历，而你在学校外面锻炼出来的能力却比别人强很多。

谈到家庭问题，在接受《小康·财智》采访时严介和又有很多的“狂语”。比如说如何解决富不过三代的问题，他认为关键是解决好“品种”问题，也就是基因问题。女儿遗传爸爸的基因，儿子遗传妈妈的基因，因此儿子遗传的基因中80%是妈妈和外公的基因，女儿的基因70%来自于爸爸和奶奶。所以儿子找儿媳妇必须要聪明。有人说宁做笨的乌龟也不做聪明的兔子，但企业家崇尚兔子不崇尚乌龟，兔子容易犯错误，但是它一旦改正，乌龟无论如何是赶不上的。

后记

采访严介和，既痛苦又愉悦。痛苦的是他那一口的苏北普通话，有时候会让人云里雾里难以听懂，愉悦的是他时常口出狂言，但又总能自圆其说，常常给人耳目一新的感觉。严介和说的对不对，姑且不论，但我们分明看到，这个归来的狂者，已经在他设定的道路上步履坚毅，越走越远。

这个狂人还对记者透露了他近期要出版的五本书和两套光碟：《成长学思行》、《做人先做事》、《辛苦心不苦》、《知足不满足》、《成功才德胸》；《产业决定未来》、《背会到体会》。

第十二章

严介和：重写“失败之书”

严介和：

yanjiehe：chongxie “shibaizhishu”



2004 年，他的身价是 15 亿元。

2005 年，他的身价是 125 亿元。

2008 年，财富榜上没有他的名字。

一个胡润百富榜的受害者、一个让财经记者兴奋不已的采访对象；端起酒杯，他是纵情恣意、对酒当歌的狂者；收起笑容，他是曾经太平洋建设、如今华佗论箭的精神首领。他的身份还有农村代课教师、中国最大的“包工头”、黄段子的发布者、不折不扣的大孝子、口才绝佳的演讲家、辩证法的合理阐释者等等。关于严介和，我们到底知道多少？

他出生那年父亲 44 岁，因此，家里人一直叫他“四四”。父亲的管教极严，但并没有束缚住他狂放的天性。少年时，街坊邻居还爱叫他的诨

号“二胡”——苏北方言敢想敢做的意思。

他的名字叫做严介和。他曾经用自己的名字来解释太平洋建设的企业文化：严与和，做人是严的，处人是和的；大事是严的，小事是和的；严是做人的脊梁；和是做事的锦囊。严中和，和中严，严严和和，和和严严，始终有一个平衡点就是介。

严介和的所有身份中，演讲家的身份最为公众肯定。不知多少市委书记、部委官员、中小企业家都为他折服，形容其“所到之处、掌声一片”一点不夸张。在这个男性日益软化、精美、脂粉的时代，严介和这个出生苏北的汉子倒是矫矫然有一种伟丈夫气，粗糙，直接，勇猛，彪悍。在他之前，很少有企业家像他这样，打通了任督二脉，各种时代，各种话题，信口拈来，毫无疆界。当然，信口无疆带给严介和的除了风光还有无穷无尽的麻烦。

尽管有一口很难纠正的苏北普通话，却丝毫都无法掩饰他口才的精彩。大段大段的演讲引经据典，还有深具原创精神的“严氏语录”，从历史到现实，从文化到哲学都极铺陈，极嚣张。可贵的是，在演讲中严介和有时会来那么一两句即兴的小感触，点出颇带意味的小情怀，极克制，极简单，甚至还带有点羞涩。这情怀，就如同花纹繁复、颜色浓重中的一点点素白，破纸而出，让你透过层层迷雾依然能真切地感受到坐在你对面这个男人的真与痴。

有一天下午是华佗 CEO 论箭成立以来的第一次新闻发布会，也是严介和自 2006 年“太平洋风暴危机”之后第一次以华佗论箭掌门人的身份面对新闻媒体。

“对不起，对不起，非常抱歉！各位媒体的朋友，我迟到了。很久没有跟媒体的朋友打交道了，晚上请大家喝酒好好给大家赔罪！”阔别两年，严介和再一次粉墨登场。

“教父”前传

严介和现在偏安在北京香山脚下的中央党校专心做中小企业的“教父”。除了依然保留的太平洋建设集团首席顾问之外，严介和现如今对外的身份是华佗 CEO 论箭组委会主席、首席专家。

严介和对外打出的口号是为中国中小企业切脉问诊、开出精药良方，现场手术、现场解答。华佗 CEO 论箭的嘉宾阵容就包括：博鳌亚洲论坛秘书长龙永图、中国中小企业协会会长李子彬、中国企业联合会、中国企业家协会执行副会长冯并、蒙牛集团董事长兼总裁牛根生、慧聪网 CEO 郭凡生、北京师范大学艺术与传媒学院副院长于丹等等，那是一大串耀眼的名字。也正因为这支“全明星”的专家团队囊括中国政界、商界、学界头面人物，所以华佗论箭的门票价格自然不菲。2008 年 8 月门票据说是 40000 元，而 10 月的费用更高达 50000 元。

从一个国家控股、民企参股集团的董事局主席到现在先治病再收钱的咨询公司老总，从原来的“大佬”到现在所谓的中小企业“教父”。

这个小眼睛男人似乎就变身为马龙·白兰度饰演的教父维多·科里昂。他们同样口齿不清，同样身上有一种毫不掩饰的强大力量，同样拥有着不可一世的征服欲望，贩卖着他们的价值观和梦想。

“大佬”与“教父”相对而言，严介和毫不讳言，“当然是喜欢做教父了”，因为“大佬仅仅是总量，教父才是质量。大佬是有形的，教父往往是无形的。一个企业、一个人如果能从总量走向质量，那么他是幸福的；能从有形的财富走向无形的财富，那么他是高贵的。其实我在做大佬时也并没有纯粹为了钱而奋斗，我不是那种人”。

记者：你现在正在做的事情，华佗 CEO 论箭和华洋集团未来的商学院建设是你从年轻的时候就很想做的，是吗？

严介和：我始终没有放弃过教育。未来肯定要再做教育，这是一个愿望，是小时候就有的愿望。

记者：因为我们看中国的企业家有很多，包括俞敏洪、马云都是做教育出身，你觉得老师的这种身份与企业家之间的跨度有多大？

严介和：还是有很大区别。我是从教育又回到教育，经过了政、官、商、学啊。在社会各个层面里，政治经济、人文社会的这种摸爬滚打再回到教育，可能现在要比过去做教育时皮实得多，丰润得多，要有底气。

记者：在你看来，你觉得商人到底是一种什么样的人？

严介和：商人呢，容易被别人伤害，但是不要去伤害别人，我认为就是一个合格的商人。不要形成商人伤人，就是处处让别人受伤的人。假冒伪劣，坑蒙拐骗，以次充好，短斤少两，处处让别人受伤，这种商人是卑鄙的。

记者：那么商人最重要的准则，你觉得是什么？

严介和：商人最重要的准则，第一是精明，不是诚信。诚信的人多了，都能做商人吗？精明，是最重要的，是狼性，狼性就是精明嘛。没有这个精明，还谈什么诚信？第二个就是厚道。就是我讲的一流的商人，精明加厚道，二流的商人精明加精明，三流的商人厚道加厚道。既不精明也不厚道，那就不入流了。精明背后的厚道，那是大智慧，那叫大智若愚，叫难得糊涂。

深深太平洋底　深深伤心

真正把严介和推向2005年胡润百富榜榜眼位置的买卖是基建。

熟悉基建的人都知道BT模式（BT是Build－Transfer的缩写，意为“建设—移交”）企业先垫资建设，再移交政府，最后由政府短期内分期付款。这也正是严介和个人财富以几何级数裂变般暴增的终极原因。



当时，大多数工程队都忙着到处拉盖楼的生意，严介和却盯上了由政府一手操办的基础设施建设。从后来的创收效果不难看出，严介和的眼光敏锐之处在于，他看出这种项目的竞争者少，而且资金有保证。

严介和第一次采用 BT 模式运作基建项目是 1996 年。当时，位于经济欠发达苏北地区的宿迁市政府希望修建一条东西走向的市府大道，但市财政一下子拿不出那么多钱来，市长跑过来跟严介和商量，项目就由严介和垫资上马。

自此开始，他大规模地复制自己垫资为地方政府兴建暂时无力兴建的基础设施项目，以此为主要业务开展模式，并且从中尝到甜头。很快，严介和开始承接上千亿元的工程定单。截至 2005 年，他手里已握有 2700 亿元定单，这个数字相当于中部地区 20 个城市的 GDP。

那时候，距离 2002 年白手起家的严介和注册成立太平洋不过短短 3 年时间，这个由严介和一人称帝的太平洋王朝瞬间就拔地而起。

资金链一直是此类商业模式中最为关键的要素。几乎所有人都会在对 2700 亿元啧啧称奇的同时，也为严介和的资金链捏一把汗："这得需要多少启动资金，他哪来那么多资金?"

他洋洋得意地把自己比喻成"手握木偶线的大师"，让木偶舞蹈起来的那根线是：政府能够按时还款。可是有一天，线断了。

当时比较接近严介和、在他身边待了 800 天的作家陆元彬写了一本名叫《深深太平洋》的书。书中提及了严介和在 2004 年的一次发飙。

"2004 年 4 月的一天，严从盐城到镇江再回到自己办公室，已经是深夜 11 点多钟。在办公室，严一言不发，来回踱着步，我很少见到有这样的举动。他慢慢走近鱼缸柱，围着圆圆的大柱，凝视着圆柱里的水和里面慢慢悠悠的海鱼，他突然'呼!'大吼一声，'呼!'再吼一声，吓得柱内的鱼儿到处乱窜。看着神情，我能感受到他当时发泄出的那种

压抑心情。”

记者：现在我们再去看2006年的那一场危机，你曾经说过是胡润百富榜害了你，你现在觉得这个危机到底是一个财务危机，还是一个信用危机，背后的原因究竟是什么呢？

严介和：不存在信用危机，太平洋信用一直都是非常好的。就像2006年的那场危机，都说太平洋资金链断裂，多亏太平洋这个企业是自主的，盈利比较好，生产质量比较好，变应能力比较强，所以没倒。如果是个流通型的企业，资金链一断，就不存在了。

关键的是引起这场风暴，还是因为我要退休造成的。还是太平洋自身的原因，直白地说是严介和造成的，是严介和本人造成的。因为他要退休，社会都反对我退休。你怎么能退休呢？这么好好的企业，你一退休怎么得了呢？

当然，各个方面不愿意让严介和退休，因为严介和在太平洋建设中扮演了太特殊的角色，像封建家长，像精神领袖，像一国之君。

那时严介和每到一处谈项目，很少会纠缠在项目的细节里面。他先会大谈太平洋建设的企业文化和自己的管理思想以及多年的经商体验：“这么多年实践感悟最深的是政府最讲诚信。”“太平洋是最能干又是最听话的。”严介和非常懂得展示出他是一个有政治悟性、有道德原则、有才情、有思想的企业家，有时候谈判成功的原因仅仅是严介和的演讲触动了地方领导的某一根神经，要把此君引为人生中一大知己。

我不希望自己变成诸葛亮那样的人。迟来不如早来，就在太平洋最红火的时候，年富力强的时候，经得起这场2006年这场十八级的毁灭性的地震，我觉得急流勇退对个人来说还是成功的，特别欣慰。

那些日子对严介和而言都已属于过往。他的当下是一种相对那时而言更松弛的状态。他现在更喜欢想下一次的华佗CEO论箭选在哪里，是不



是要再去邓小平的家乡广安会一会老朋友。他在最近的演讲中反复地提及邓小平，这位三起三落的老人是他的偶像。

记者：平时生活当中，很多事情对我们来讲并不是很重要，你觉得生命当中最重要的事是什么？

严介和：生命当中最重要的应该说，过去是青山绿水，才子佳人，美酒咖啡。现在人生最重要的是，老人的赡养，孩子的培养，弱势群体的帮扶。由物质的享受到精神的享受，而这种付出是一种享受，人生就是这么个过程。

广东的一个叫阿德名的才子，在一次论坛上问所有的嘉宾人为什么活着这个问题，他们的回答是笼统的，不着边际。回来我就讲了几句话，人为什么活着，青山绿水，才子佳人，美酒咖啡，加老人的赡养，孩子的培养，弱势群体的帮扶，所以需要我们活着。这个还是现实一点。你不讲前面的青山绿水，才子佳人，美酒咖啡，我觉得你过于虚荣。

记者：你最近一次哭泣是什么时候？为什么？

严介和：那我要回忆一下，我这人不怎么哭的。

2007 年回老家祭拜父母亲。我姑娘从美国、儿子从南大都回来了。可能是我记事以来，第一次真正这么哭。我母亲离开我的时候，我没有哭。我跪了三天。我哭得自己失去了自我。不是假哭，是真的哭，大概把这么多年的坎坎坷坷、风风雨雨，都用这么一两个小时的泪水把它溢出来也把它冲走，让它洗涤了。

我在家乡是一个著名的大孝子，我可以跟你讲一个故事，从来没讲过，我姊妹九个，我最小。我母亲心目中除了老九，还是老九，她吃饭都要靠我坐。她离开我的时候，我读懂她希望我抓住她的手。离开我的时候，我是抓着我母亲的手，让她离开的。

大家都说长病无孝子，孩子多了，就孝敬得往往不到位，兄弟间又有

扯皮的。我母亲诊断肺有问题，我给我母亲定的目标是让她活到 90 岁，江苏省人民医院的教授、专家都说那是不可能的。

记者：你做到了吗？

严介和：做到了，这个奇迹确实发生了。老人一直活到差一点 90 岁。我告诉大家一个秘诀，想让老人家健康长寿，必须公司化管理。我七个姐姐一个哥哥，我说你们要做好你们的事业，照顾好你们的家庭，这是对妈妈最好的孝敬，妈妈交给我。你们想看看老人，就来看看，你们不想就不要看。

我给老人家找了四个保姆，都是农村出身，聪明，长得很好很贤惠，都是四十几岁，当时年龄都比我大，都是我的姐姐，都是我亲自挑的。四个保姆每人工作 6 小时，24 小时全天候地伺候老人。他们家里人员的安置，有什么困难都是我帮她们解决的。唯一的要求就是把我的老妈妈照顾好。

我记得我母亲离开我们的那一天，场面很感人，花圈十几公里，车辆无限无边。最感人的就是这四个保姆，那个真的是哭得死过去，活过来，我请了几个医生，就是帮我抢救保姆。九个子女没有一个人那么伤心，四个保姆太伤心了。大家都懂，老人不能走，你走了我们还有今天的地位吗？我们家庭怎么安排，家庭生活还能有今天的水平吗？四个保姆对老人的感情是亲生儿女是不能比拟的。

说到家庭，说到孩子，严介和的眉眼柔顺了许多，他开玩笑说自己是个实用主义者还体现在选老婆的时候，“她是运动员，身体素质特好，将来能够跟我一起经得起折腾”。

那天晚饭的时候，他的属下说严主席的歌唱得很好，他最擅长的几首是《众人划桨开大船》、《霸王别姬》，还有《滚滚长江东逝水》。在这个男性日益软化、精美、脂粉的时代，严介和这个站在风口浪尖滚过

来的人，失败过也失意过，正在重新书写“失败之书”以力证他的重新崛起。

他说他最喜欢读一本叫《基度山伯爵》的书，喜爱其中的爱德蒙·邓蒂斯。在那本书里，爱德蒙说过一句话：即便是做了多少惊天动地的事情，也都像什么都没有发生一样，宛如平常一首歌。

第十三章

严介和：被曲解的布道者

严介和：被曲解的布道者

yanjiehe：beiqujiedebudaozhe

这是一位饱受争议而又特立独行的商人。

他的出现被人们冠之以“黑马”。在《现代汉语词典》里，关于“黑马”一词的解释是“比喻实力难测的竞争者或出人意料的优胜者”。可见，这位商人的横空出世曾给整个业界带来多么巨大的震撼！

他的财富曾一度被广泛质疑，但此人坚称自己的财富来得阳光而磊落且无原罪。在甚嚣尘上的日子里，甚至每天都有无数的媒体记者打电话要“采访”他，真正的目的却是希望从他这里挖出自己需要的“报料”。他的很多讲话都被曲解，甚至被断章取义。在最灰暗的日子，他甚至还被冠上一顶“严大嘴”的帽子。

然而，正如他所声称。媒体喜欢追逐他，他也承认自己“是一个喜欢

追逐名利的人”。但真正走近他内心世界的记者还是少之又少。

在繁星闪耀的中国企业家星空里，他就像一个不受世俗约束的狂狷者。不媚俗、不世故，甚至在某些场合所表现出来的决不妥协的倔犟脾气，让他还是吃了很多的暗亏，得罪了很多人。然而，他还是他，不知悔改且依然我行我素。想说就说、敢说敢做，大有“我说，故我在”之风范。

与他交谈，只有在真正地理解了他那浓厚的吴音越语背后所隐藏的文化底蕴之后，或许你才能真正地走近他，探寻飘浮在他内心深处的空灵与睿智。

从这个意义上来说，他更像是一个被曲解的布道者。

被曲解的布道者

2008 年 1 月 24 日，北京香山。

这是一个阳光明媚的下午。虽然此刻，南方的某些省份正在经历着前所未有的冰雪灾害。然而，处在北京香山脚下的某部干休所却沐浴在温煦的冬日阳光之中。身后的香山虽没有了夏日的青翠，却依然苍山环绕、古柏森人。

记者到达时，严介和还在休息。与他所在贵宾间的对面就是该干休所的一个包间。香山论箭的工作人员客气而礼貌地将记者引入其中。记者前脚刚一踏入，一股酒气扑面而来。也许，这里刚刚就进行过一场“酒”林高手的大比拼。

“跳海”企业家

从一名昔日的高中教师，摇身为当今业界知名的企业家之一，这种角色的转换，并不是每一个人都能有这种能力和幸运的。然而，历史就是这



样有趣甚至让人有些费解。20 年前，因为计划生育超生了一个孩子，使得严介和不能不丢掉了那份曾经寄托了他许多梦想和激情的工作——人民教师。作为一个时代书香门第的后代，可以想像当年严介和失去这份工作和薪水时的沮丧与痛苦。然而，事情远没有如此简单。严介和不仅失去了工作，还因为交纳不起超生罚款而不得不铤而走险——从一名高中教师，转身而成为一位职业商人——下海。

以至多年后，严介和在接受《中国商人》采访时，仍不时感慨万千："这不是下海，而是跳海，一种被逼无奈地跳海。"

真相，有时就是如此简单。因为多生了一个孩子，江苏淮安失去了一名高中教师，却从此多了一位企业家。

也许，有些人注定就会成为公众人物。严介和就是这群人中的其中一个。

真正让严介和浮出公众水面的是2005 年。2005 年 10 月 12 日，"2005 胡润百富榜" 推出。严介和即以个人资产 125 亿元的 "佳绩" 居财富榜单第二名。作为一个此前从未在任何公众场合公开露面的实业家，严介和一经推出，立即引起业界的轩然大波。一夜之间，严介和以及他所在的太平洋集团风靡大江南北，名头甚至盖过同为榜单第一名以经营电器发家的黄光裕。风头正劲时，太平洋公司甚至一度成为了中国建筑业新模式的代名词。

或许是中国的媒体太寂寞了，太需要一些传奇式的新闻人物来打破某种静如死水的寂寥。严介和的出现恰恰迎合了这种需求。一时间，"黑马"、"潜行大鳄"、"中国建筑业新模式缔造者" 等字眼也出现在严介和的头顶上。但是，这位 "黑马" 是如何被发现的？他又是怎样发家的？他为什么放弃了当初心仪和寄托了无数梦想的人民教师工作？他的第一桶金来源于何处？他以什么样的方式取得了如此巨大的成功……一时之间，

对于严介和及太平洋的猜测与打探成了众多媒体记者的热门功课。

在没有正面接触严介和之前，记者曾认为严介和不过是在哗众取宠。甚至从一些媒体的报道中一度将严定义为“中国第一傻”！以至在办公室里讨论“债务门事件”时多次向同事宣称：“这样的企业家必将不会长久，因为中国的国情不适合这样的企业家成长。”这里当然有记者自己的理由：“中国的许多事情，很多人连掩盖都来不及。你严介和还自己给自己捅娄子。难道‘祸从口出’这句古训你忘了吗?”

在石家庄“燕赵企业家论坛”上，记者第一次聆听了严介和的演讲。正是这场演讲，彻底改变了从前对这位“傻瓜”企业家的误读。当时只听了他演讲的开头，也就几句话，记者立马觉得这是一位敢讲真话的人。心中对他的多年疑虑一下子冰释：“怪不得有如此多的媒体喜欢‘开涮’这位‘傻瓜’，因为他在讲真话!”这有点像童话故事《皇帝的新装》里那个讲真话的小男孩，最后因为他的一句真话让皇帝成了一个一丝不挂的人。

从高潮到低谷

也许骨子里的教师情结依然存在，与严介和交谈，他更像一位苦口婆心的长者。有时，他会把一个字不厌其烦地说上好几遍。生怕人家听不懂，误解了他的初衷。每当此时，记者心中都会对面前的这位满口的吴音越语的“傻瓜”充满了敬意。

严介和的出现，既是时代的使然，也是其个人奋斗的必然。如果他关于计划生育超生而丢掉工作和遭到罚款一说是真实的，那么就不难理解他日后事业的辉煌。因为丢掉了饭碗，失去赖以养家糊口的工作，没有了退路。只有背水一战，绝地重生才是唯一的出路。也许是命不该绝，严介和“跳海”时正是中国经济改革进入了一个大发展、大跨越的时代，天时、

地利他都赶上了。

在这种背景下，严介和与他的太平洋建设集团公司不想出名也难，一个明星企业和明星式企业家的诞生显得顺理成章。

就在那张被民间戏称为“沦陷榜”榜单公布后第二天，严介和即在大小媒体上，畅谈自己的创富经验。但这样的热闹盛况仅仅过了三天，吉林国资委、江西国资委先后与严介和划清界限，叫停了严介和在当地的所有收购行为。不久，以某财经日报为首的媒体一下子全都调转枪口，从探寻严介和财富转向质疑严介和财富，进而发展到对严介和财富来源的追踪和怀疑，这是严介和当初所没有料到的。

从高潮到低谷，有时只需要一个早晨。

自 2006 年卷入被公众称之为“债务门”风波之后，严介和变得低调了许多。由于以前没有正面采访过严介和，对这位商人可以说知之甚少，不敢妄言。但此刻坐在记者眼前的曾经在媒体掀起轩然大波的人，却是如此真实和质朴。完全没有了想像中的那种兴风作浪，翻手为云、覆手为雨的张扬与桀骜难驯。相反，自始至终，他所散发出来却是一种成熟与淡然。虽然在交谈中，严介和不乏“既然上天让我既聪明又能干，那又有什么事情不能做成呢”这样的豪言壮语，但看得出那是他内心的一种真情流露，一种质朴使然。

在沉寂了一年之后，这座“严氏火山”终于迎来了自己新的爆发期。

2007 年的最后一个月，严介和在北京高调宣布了自己新的宏图大计：创办“香山论箭”，以资深学者身份为中小企业出谋划策。用严介和自己的话说，就是“让所有企业家带着问题来，不带任何问题走”。当《中国商人》问及严介和“打造中国最优秀的商学院，你不认为这一目标太理想化吗”时，严介和却回答得极为肯定：“我能想得到的东西，都能办得到。”

单从这一点上来看，严介和倒有点像两千多年前的楚庄王，那种“不鸣则已，一鸣惊人；不飞则已，一飞冲天”的豪情依然隐隐可现。或许，唯有如此方是对严介和行事风格的最好诠释。

该醉时坦然而醉

无论从哪一个角度来看，严介和都有自己的过人之处。

早期之所以在近乎残酷的工程竞争中，严介和一再胜出。有时，甚至到了工程多得应接不暇的地步。一种公开的说法是，这主要得益于严介和的团队施工质量好、工期快。但记者认为这种说法只是“公开”而已。真正起作用的恐怕不只是“施工质量好、工期快”，肯定还有其他更重要的因素在起作用。因为当时中国到处都是一片热火朝天，整个华夏大地就是一个庞大的建筑工地。在这个千帆竞发、百舸争流的时代，没有哪一个企业愿意错过机会，将近在咫尺的财富拱手让人。所在，严介和仅仅凭“施工质量好、工期快”这两点就能在南京立足，并得到江苏省交通工程总公司、江苏省交通厅这样的权重单位的青睐，恐怕有些牵强。

后来又冒出一种新解释，就是严介和采用垫资方式施工，为一些急需上马的地方工程先施工后收钱，创造了所谓的 BT 模式。这个理由似乎勉强能站住脚。但只要稍加分析，不难推知一个正在扩张的企业最需要是什么，是钱！当时，太平洋并不是钱多得没有地方花，而是急需雄厚资本向全国扩张。所谓的垫资施工、BT 模式也不不攻自破。

但在采访中，严介和的一番关于中国“酒文化”的解释，也许能在其中找出一些端倪。

严介和认为：“酒场上最能反映出一个人的内心。一种人非常讲义气、重感情，这种人在酒桌上常喝常醉。此种人可为友不可为事；第二种人却走向另一个极端，从不沾酒。虽处事极为理性，却不可深交，属于那种可

为事不可为友之人；第三种人原则上不醉，但该醉的时候醉得坦然。这种人是既能处事又能处人，通常是我们所说的领袖人物。”

严介和本人就属于第三种人。

也许正是他的这种对中国“酒文化”入木三分的把握，让严介和在事业发展的过程中，结识了许多重要的关键性人物。而他的这种在酒桌上“该醉时坦然而醉”的慷慨心态，在一些重要的场合也为他追加了更多的人情砝码。

记者的推断并不是没有道理，在与严介和的二次接触中，都感受到了他在酒桌上的“豪迈”与“坦然”。曾亲眼目睹了这位“傻瓜”企业家在酒席上与来宾打“通关”，而且用的还是大玻璃杯。

在与太平洋关系较为密切的单位中，江苏省交通工程总公司不可不提。在最初的扩张中，太平洋可以说是得到了该公司的鼎力相助。从融资到借款，从项目合作到工程分包，江苏省交通工程总公司都是严介和“两肋插刀”的朋友。京沪高速、南京新机场高速、江阴长江大桥、南京长江二桥和南京地铁等重点工程中，都能同时找到太平洋与江苏省交通工程总公司如影随形的某种默契，这里面既有合作的平级关系也有直接将项目分包给太平洋的上下级关系。

1995年5月，严介和迎来了自己的收获季节。是年，被授予首届“江苏省十大杰出青年”、“江苏新长征突击手标兵”。这年底，又被中华全国工商联授予“中国十佳优秀民营企业家”称号。从此，严介和已彻底完成了从一名人民教师向知名企业家的转型。

在南京立稳脚跟后，严介和的公司先后四度迁址。从青岛路到定淮门、匡庐路，直至现在的五台山1号。公司也先后三度易名。1995年，注册成立了太平洋工程有限公司；1996年6月太平洋工程有限公司完成“集团”更名登记；2003年，注册成立中国太平洋建设集团有限公司。从

此，严介和才真正开始放眼中国、放眼未来。

今天的严介和已经完成了从蛹到蝶的蜕变。他在一番光芒四射的热舞之后，又回归到了从蝶到蛹的淡泊与宁静。这种轮回或许就如严介和本人所说："这才叫成熟。"

对话严介和：柔韧的个性，内敛的激情，辛苦心不苦

中国商人：无论是业界还是媒体一直对你宠爱有加，先生之一举一动，往往成为舆论关注的焦点，这种明星企业家式的生活，对你的工作或生活产生了何种影响？你喜欢这种生活吗？

严介和：这个，应该说还是喜欢的。

虽然，有时很烦，也很辛苦。但是，辛苦心不苦。两个"心"不一样，前者为"辛"，后者为"心"。为什么这么说，出于一种对自己祖国的热爱、对党的忠诚，也就觉得自己本身心地很善良，也很阳光，就像老祖宗所说的君子坦荡荡，对这种感触非常深。

当一个人备受关注的时候，也往往备受指责。这也是一种正常现象。有得就有失。我们没有因受到某些不公正的谴责而放弃。

中国商人：每一次听你的演讲，总感觉有一种强大的责任感从你的内心深处流露出来，这种强大的责任感让您不得不说，甚至到了不吐不快的程度，有没有觉得自己有讲过头话的时候？

严介和：没有，没有。

当初我们党和国家改革开放之初，邓小平老人家就讲了"胆子再大一点，步子再快一点。大胆地试，大胆地冒"。我认为，只要一个人心地善

良，只要热爱自己的祖国，只要对党忠诚，没有什么。一个真正做企业的人，应该让汗水甚至鲜血自然地流淌出来，才有可能洋溢着泥土的芬芳。从这一点上来说，无所谓，就是过了也很正常。

过了，说明你超前。超前也是一种好现象，今天过了，超前了，到了明天，就不为过了。

有些人觉得我的理念比较“新睿”，或者说思想比较“深邃”，应该说也比较精粹。我认为真正的企业家应该是“当局者清，旁观者迷”，现实也是这样，往往是旁观者迷。往往旁观者迷时就出现了一些质疑，甚至是负面的东西，这倒很正常。

在经历了这么多年的风风雨雨之后，所有的不正常对于我来说就属正常。无论发生了什么，对于我们来说，已经就像是什么都没有发生，已经到了这种境界。台风中心往往也是最安全的地方。

做企业不要担心受委屈，不要怕人误解。误解有时也是一种对人意志的锻炼。一个人怀才就像女人怀孕，时间长了，大家自然就知道了。

中国商人：现在与你交谈，似乎感觉到了某种淡然，有一种超然物外的超脱和洒落，这与你从前的那种锐气、那种敢于冲锋陷阵的勇猛决然不同，这是为什么？

严介和：过去的我属于成长阶段，今天的严介和属于成熟阶段。成熟阶段的我不仅能收放自如，更能做到“进退余裕”。什么裕呢，就是富裕的“裕”。什么是“进退余裕”呢？就是进退都有很大的余地，很从容。今天的我就是处于这样一种状态。

成长阶段的人，个性张扬。到了成熟阶段，个性就内敛而柔韧，有韧性，有弹性；成长阶段，激情澎湃；成熟阶段，激情内敛。作为企业家需要柔韧的个性，内敛的激情。哪怕你写这篇文章，用这八个字作为标题都可以。以前还没有人用过哩。

人生的45岁是一个拐点。45岁以内就是青年，过了45岁就是中年了。

卑中善

中国商人： 这样说，2006年的你属于青年，而现在的你则属于中年了（笑），是这样吗？

严介和：（笑）呵，可以这么说。

经过2006年那场风暴的洗礼，更进一步地让我走向了成熟。我们过去是在赏识中成长，近两年往往又是在谴责中成熟。何为谴责，就是中伤、诽谤，甚至打击、报复；何为赏识，就是认知、认同，相亲相爱。赏识给我们阳光、雨露，有利于我们成长；谴责是给我们寒风冷霜的，有利于我们成熟。我们既要感恩那些赏识我们的人们，同时也要感恩谴责。因为我们深深地懂得，小成需要苦难，大成需要灾难。小成需要朋友，大成需要敌人。人都是这样过来的。

一帆风顺的成长，或者说一帆风顺的成功，本身就是一个危机。没有成熟的成长是白长了，没有成熟的成功，本身就是一种危机。所以，成熟对于一个人来说，是非常重要的。我们评价自己时，从来没有苟言什么成功，但今天的严介和能坦然地说："我已经比较成熟了。"

如何才能从成长走向成熟呢？成长阶段的我们是智则不惑、勇则不惧、适则生存、善则无敌。有为有不为则谓成熟。真正的企业家需要锐气藏于胸，和气浮于面，才气行于事，义气施于人。必须做到委屈中平衡，妥协中前行，虚怀中充实，放弃中收获，谦卑中完善。

当我们承受委屈的时候，我觉得是应该的，谁叫我们比别人的承受能力要强呢！如果这个委屈给了普通的人，他有可能承受不起，也是不公平的。所以这个委屈给我们是公平的。

成长阶段中的人跳舞是不喜欢跳慢四步的，而只有成熟阶段的人才喜欢慢四步，知道慢了，舞步更从容，更优美。慢四步优美在哪里呢？美在它有退有进。总结下来，就是十二字方针“屈中平、退中进、虚中实、放中收、卑中善”。

人生如酒

中国商人：的确如此！每次听你的讲话，总会有新的收获，这也得益于你的文化底蕴。你不仅说话爽直，表现在酒席上，也是来者不拒，与天下朋友畅饮畅言，往往你喝了酒之后，演讲起来更加激情澎湃，是这样吗？另外，很多企业家都非常注意养身，少喝酒或者不喝酒，你是如何看待这一点的？

严介和：因为……因为我觉得人生如梦，对酒当歌也是一种形式。梦是虚幻的，看不见的，而酒是看得见的。人的一生就是酸甜苦辣的组合，都化在一杯酒里面。人生如酒，成也，败也，又能几何呢？

企业家也是人，总有自己的释放方式，不同的人其释放方式也是不一样的。我的释放方式多种多样。疯狂的运动、郁闷的时候一个人把自己关在房子里狂喊几声等等就是一种释放，了解的人觉得你是在释放某种压抑，不了解人就会说，那个人是神经病嘛！

酒场上最能反映出一个人的内心。一种人非常讲义气、重感情，这种人在酒桌上就表现为常喝醉。动不动就喝醉了。这种人处朋友是没得说，因为他重感情。但是，这种人不能办大事，因为他能处人不能处事，太感性了，大事不能交给他。所以，常喝醉酒的人能处人不能处事。

第二种人从感性走向理性的极端。这种人从不沾酒。无论遇到什么样的人，无论是什么场合，无论是多么激情澎湃的人造场面，他始终不端杯，这种人可以处事但不能处人。为什么不能处人，这种人太理性了，谈

不上感情，谈不上义气。义气施于人嘛，当你遇到困难的时候，当你需要他帮衬一把，为你双肋插刀那是不可能的。关键的时候，他能不背叛你，不落井下石那都是好的了。你看历史上的叛徒，都出自这种人，都来自这个群体。当然，那种身体不适，不能饮酒的人除外。

第三种人原则上不醉，该醉的时候醉得也很坦然。这种既能处事又能处人，这种人往往就是领袖。领袖就是既有感性的引领，也不失理性的回归。

酒场上基本上就是这三种人。网上也有人说严介和是喝酒的专家，能喝也很豪放。这么多年，我还不知道什么叫醉酒。万一觉得自己喝高了，就躺下来休息一会儿，这也是正常的。我基本上能把自己管理得很好，不会乱来，酒后无德这是从来没有的。

刚才说到领袖。每一个人心里都有一个关于领袖的梦。领袖也是人，不是神。而且从衣着角度来看，“领”和“袖”这两个地方往往都是最肮脏的。何为“衣裳”？按古人的标准，上装为衣，下装为裳。对于男人来说，以衣为尊；对于女人而言，以裳为俏。看男人就观其衣，赏女人则察其裳。以前的旗袍往往将衩开得很高，露出大腿，就是为了显示女人的美丽。

真正那种阳春白雪的领袖，因为没有经历过“肮脏”的洗礼，往往对肮脏的东西不敏感，容易被肮脏所陷害。真正的领袖需要从肮脏中走出来，方不为肮脏所染，并变得越来越干净。如果一个人没有经历过这些，一味追求阳春白雪，往往最终会为肮脏所害。相反，正因为领袖了解肮脏的东西，才能做到左右肮脏，最终达到改造肮脏的境界，成为真正的领袖。

中国商人：这就是人们常说的“出污泥而不染”了。

严介和：说的就是这一层意思。一个人必然经过这一层的洗礼，方能



伟大。那些所谓干干净净的，没有污点的经历，只能算半个领袖。

危险后面是机遇

中国商人：很多人认为先生从卸下太平洋一职，到组建香山论箭，是一个有计划的战略安排，这一出一进，显示了高超的经营艺术，是这样吗？

严介和：是这样。原来的太平洋是一个人的太平洋。从某种程度上来说，富豪也好、大型私营业主也好，往往都有弱势的一面。

中国商人：此话怎讲？

严介和：我们的国家是以公有制为主体，多种经济成分共存、共同发展的一个混合型经济体，私营做大了就是要慎重。像华为做成那样大规模，那是不容易的，也是中国民营企业的领军企业。你看看，舆论界、新闻界对它的评论，有几条是正面的。我们也在反思，一不小心就整出了一个太平洋。经过2006年那场风暴的洗礼，我们还是挺过来了。人们常说，树大招风，我们也算领悟了一些。我们从枝繁叶茂的成长，走向了根基深扎的成熟。第二步就是，从敢为人先的成长，走向甘为人后的成熟。第三步，从应有尽有的成长，走向应无尽无的成熟，从物质领域走向精神领域，才显得大雪无痕，大爱无垠。

我从建立太平洋之日起，等于就是既当爹又当妈。现在终于从领袖的时代走向了团队的时代，从人性化时代走向了制度化时代，从做总量的时代走向了做质量的时代，从负重奋进的时代走向了轻装前行的时代。现在，我有资格说已经从知名度时代走向了美誉度时代。

经过2006年的那场洗礼，太平洋是死而不亡。死和亡是两个概念，死是阶段性的，亡是永久性的。每一个成长中的企业都要经历这样一个阶段，包括世界500强都是如此，都要经历一个死而不亡的阶段。

危机是什么？危机就是危险的背后往往都隐藏着机遇。危险后面是机遇，所以才叫危机。所有的企业都是这样过来的。企业只有经过若干次危机，经历过死而不亡，才能凤凰涅槃，成长为一个伟大的企业。

血染的风采

中国商人：你说到这，我想起一件事，以太平洋当时庞大的资产相比，应该说这点债务是微不足道的，但一些人却把它无限地放大，甚至有一种借机弄垮太平洋，达到倒严之目的，你对此是如何看待的？

严介和：这也可以理解，他们终于找到了严介和的软肋嘛。

其实，这也没有什么。太平洋与严介和又不欠别人一文钱，这些都是以前重组时国有企业的遗留问题，把它处理掉不就得了。何必小题大做，兴风作浪。

中国商人：这有点像你刚才所说，小成需要朋友，大成则需要敌人了。

严介和：我还要感恩人家。

没有这个事情，我哪有这么高的知名度，哪有这么大的影响力。所以，我还得感谢人家呢。明星明星嘛？负面的东西才有新闻价值，名人的负面报道更有新闻价值。这些又不是致命的，无所谓。这也等于为我们企业免费作了一次大规模宣传，倒也挺好。

中国商人：现在太平洋还有外债吗？

严介和：没有。

该了都了了。

中国商人：是不是收缩了一部分战线？

严介和：收缩了一些。

不收缩又怎能放大呢？做企业都有一个加减乘除的过程。要想把企业做大，你必须学会做加法。要想做精，就得学会做减法。至于做强，那就

是做乘法了。所以，企业做大是前提，做精是保障，做强才是目标。

中国商人：每一个企业家在经营过程中都有高潮和低谷的时候，在你的经营人生中，有没有低潮的时候，如果有，它发生在什么时候？

严介和：别人认为我有低潮，但我感到自己没有低潮。

我唯一感到心凉和沧桑的是信任危机。

中国商人：哪方面的信任危机？

严介和：信任危机往往是因为误解造成的。我们也进行过反思，沟通得不到位。

中国商人：与哪些方面沟通得不到位？是银行，还是与媒体，还是与公众？

严介和：最早还是媒体这根导火索吧。

现在，我也理解媒体了。媒体就是制造新闻的，它是要在平常中挖掘惊奇的。这是媒体的需要嘛。这也没有什么不正常的。

我们为了交媒体这个朋友，那就让我们做它们的靶子，我们为此付出了不菲的代价，流了很多的血，但毕竟没有倒下。付出这些代价也是值得的。

想比做更重要

中国商人：你不认为这种牺牲太大了吗？

严介和：没有。

中国商人：你当时就坚信太平洋就一定能挺得过来吗？有没有觉得自己会有顶不住的时候？

严介和：坚信我们一定能挺过去。这是百分之一百的，没有不确定性。

中国商人：这整个事件是不是你一手策划的？

严介和：也不是。

真正的企业家都要懂得任何好事也会变成坏事，坏事也会变成好事。这种对时局的驾驭能力对于任何一个想成功的企业家来说，都是极为重要的。

中国商人：香山论箭主要是为了解决中小企业在经营中遇到的各种问题，还有其他目的吗？

严介和：我们开办香山论箭就是让所有企业家带着问题来，不带任何问题走。香山论箭目的是将其办成中国最优秀的商学院。我们既有理论基础，更注意实际操作。

中国商人：打造中国最优秀的商学院，你不认为这一目标太理想化吗？

严介和：没有。

我们这么多年的实践经验表明，我们能想得到的东西，都能办得到。事情就怕你想不到，不怕做不到。一个企业最大的灾难莫过于决策的失误，一个企业最大的辉煌莫过于决策的超前。想永远比做更重要。所以，想要壮志凌云，做要脚踏实地。做企业如果你想都不敢想，想得不到位，想得不超前，你怎么去做呀！

中国商人：香山论箭的门票多少钱一张？

严介和：第一场是五千元，第二场是一万元，第三场就是一万五千元。下面是二万元，二万五千元，最高卖到五万元，就不涨了。因为超过了五万元就不适合中国国情了。

既聪明又能干

中国商人：与你交谈，总能感到你内心深处迸发出来的信心与豪迈，总觉得自己想得到的就能做到，这种信心来源于何处？你真的就能做到“想到即能做到”这一点吗？



严介和：是的。

做不到的我不会去想，那是梦想。既然我们处在这样一个改革开放的大好时代，既然上天让我既聪明又能干，那又有什么事情做不成呢？

中国商人：你说话直率，但只有在和你进行深入交谈之后，才能真切地感觉到你内心深处所表现出来的那种自信与张扬。

严介和：对于你的这番评价，我个人是这样认为的。自信而不自傲，果断而不武断，自信的人往往都是比较果断的。

中国商人：在自信与自傲、果断与武断之间，两者之间往往只有一步之差？

严介和：对。但是，又不一样。自信往往是阳光的，自傲就有失偏颇了。

中国商人：你觉得自己有没有自傲的时候？

严介和：没有。我都在自信的范畴。做人要自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负。自傲是轻浮的，自信是内敛的；自傲是简单的，自信是复杂的。但是，人没有自信何来自尊，而往往自尊的人都比较拘谨。一个企业家往往要做到严谨而不拘谨是不容易的。何为严谨而不拘谨呢？就是放松而不放纵，风流而不下流。不管外人如何评价，只要自己把握好那个度就行。

做人做事皆有度，适度必收。有人说严介和这个人很傲，但是，我尽量做到自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足。

我希望人们待严介和要从相识走向相知，这是严介和期盼已久的。人们只有从相识走向相知，才有可能相亲相爱。

中国商人：你作为一名教师，在教书育人与创造财富这两者之间，哪一种工作更让您身心愉悦，您为什么放弃了前者？是时代的使然，还是缘

于内心对财富的追求？

严介和：源于内心。

我原来就是做教育的。祖祖辈辈都是做教育的，是一个书香门第，教书育人的情结很重，也很浓。我出来做企业也是出于一种无奈，因为计划生育超生，多生了一个孩子。对于我而言，这不是下海，而是跳海，一种被逼无奈的跳海。

中国商人：这是真的？以前都没有听你说过。你选择出来做企业就是因为计划生育超生？

严介和：是的。

中国商人：当时是你的工作也被停职了吗？

严介和：是的。对于别人而言，是苦海无边回头有岸。而我当时是，回头也无岸。现在借助于太平洋，以及香山论箭这个平台，我又回归到本行，经过二十年，我又回到了原点。

中国商人：似乎你的骨子里就有一种教书育人的情结在里面。

严介和：是的。这种情结一直伴随着我。

不能太优秀

中国商人：在您与媒体接触中，似乎有很多人曲解了您的初衷，您认为这种曲解有多少成分是故意，又有多少成分是误解，为什么舆论似乎总喜欢与您玩这种文字游戏，是您个人方面的原因，还是个别人的别有用心？

严介和：对于我而言，我只是一种心血的自然流淌。所以，我不在意别人怎么看。有时，我在想，人不能太优秀。不然，所有的痛苦都在等待着你。

中国商人：你认为自己很痛苦吗？

严介和：我不痛苦。

如果有，那也是因为我自己过于优秀。道貌岸然已成为我们的过去，个性张扬的时代也过去了，现在是难得糊涂的时候已经到来。

中国商人：此次复出，是否意味着你将开启一个新的创业时期？

严介和：我曾说过，好的企业本身就是一家好的商学院。香山论箭是理论指导实践，就像党和国家召开的十三大、十四大、十七大一样，都是从理论上来指导未来经济。创新就是不断地变革。

中国商人：你与严夫人都是企业家，而且又都是在中国有影响的企业里工作，这样的工作方式，对你的家庭生活有影响吗？

严介和：没有影响。我的孩子现在大了，大学都毕业了。姑娘在美国，美国太平洋公司由她在做。儿子大学毕业后，现在太平洋，先计划在下面锻炼一下。夫人也正是年富力强时，正是做事业的时候。

中国商人：夫妻双方这种高强度的工作，会不会影响到夫妻之间的感情？

严介和：没有。我们夫妻历来就与常人都不一样，都是以事业为主的人。别人认为不正常的，我们都认为正常。我基本上是一个事业第一，家庭第二的人。夫人也非常支持我的工作。夫妻感情一直都很好。夫妻是不是经常在一起并不特别重要，只要心目中有对方就行了。

中国商人：你认为中国企业的理想境界是什么？现在，你现在离这种理想的境界有多远？谢谢。

严介和：企业最理想的境界是产业的领先，企业家最理想的境界是心胸的宽广。我基本上离这种境界差不多了，我做的产业是中国民营企业一般不敢做的。如果产业不领先，怎能10年就做出一个太平洋呢？

跋

传承创新　与时俱进

从学而不思则罔、思而不学则殆，到学而不思则罔、思而不行则殆；

从做事先做人，到做人先做事；

从苦其心志、劳其筋骨，到辛苦心不苦；

从知足而常乐，到知不足而常新；

从大成在德、小成在智，到大成在胸怀、小成在德才；

从仕而优则学、学而优则仕，到学而优则商、商而优则仕；

从君子报仇十年不晚，到君子记恩不记仇、小人记仇不记恩；

……

五本丛书意欲八个字：传承创新，与时俱进。

中华文化博大精深，老祖宗思想千年相承，给我们启迪，让我们受益。然而，一切再好的东西都有生命周期，唯有不断创新才能延长寿命，不断创造才让生命更有质量。孔子也好，老子也罢；儒家也好，道家也是，老祖宗们若活着，也不会欣赏吾辈循规"背会"的东西。



相伴历史的车轮、时代的脚步，人类迈进21世纪。经过30年改革开放，中国之崛起！民族之复兴！在新政治、新经济、新人文背景下，更加迫切需要中华文化的伟大创新、创造，更加迫切需要在传承基础上建立一个与中华民族伟大复兴相适应的新的文化体系。

伟大的时代呼唤文化创新创造的点火者、探路人。辑集这套丛书，宗义其中，但不敢妄为。30年的思索践行，尽管走过政界、商界、学界，做过百家企业、横跨十几个行业，毕竟只是个人的体会。将实践来的体会，以记言的方式，整理出条目，捧呈给大家，绝非《论（lún）语》之意，只为“论（lùn）语”之辞。行有所及，心有所思，兴而坦言，谨此抛砖引玉，以期更多的人们更多地再思索、再践行、再创新。

中国从农耕文化到农业文明，历经两千多年，伴随1840年鸦片战争，农业文明被西方商业文明所替代。中华民族折腾152年后，即到了1992年小平南巡才开启了市场经济元年，即商业文明的启蒙。吾辈应从“学而优则仕”的背会文化的传承走向“实践出真知”的体会文化的创新。

成书仓促，肯定有很多很多不足之处，真诚企盼社会各界多交流碰撞，多批评批判，谈不上苛文共赏，以佳求更多疑异相余析。让我们在不久的再版中益于完善。

直线交流通道：严介和　13951855555

陆元彬　E-mail：2008bbyl@163. com

2009年1月1日

[General Information]
书名=严介和新论语　第四部　知足不满足
作者=《严介和新论语》编委会编著
页数=214
SS号=12155367
DX号=
出版日期=2009.1
出版社=新华出版社

封面
书名
版权
前言
目录
上篇　知足不满足第一章　知足者常乐　知不足者常新
　　成熟：有为有不为，知足知不足
　　知足而常乐，知不足而常新
　　我的人生：自足、珍惜、感恩
第二章　严谨的张扬　内敛的霸气
　　领袖文化——严谨的张扬，内敛的霸气领导文化——沟通的魔力，妥协的魅力，果敢的魄力领队文化——可敬的人：做事敢为人先，做人甘为人后可爱的人：做事敢为人先，做人敢为人先可悲的人：做事甘为人后，做人甘为人后可恶的人：做事甘为人后，做人敢为人先
生活因热爱与付出而美好思想因经历与压力而成熟生命因体验与躬行而延伸意志因磨砺与柔韧而坚强人生因进取与舍得而精彩
自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足
平常而不平庸、随和而不随便、放松而不放纵、认真而不较真
一个企业家要有个性，要有激情。如何从张扬的个性走向妥协的个性，从澎湃的激情走向内敛的激情，这是每一个企业家应该思考的话题
我们既是最优秀的也是最苦难的，既是最可爱的更是最可怜的
无私也有畏。无错也有过
一山容百虎
第三章　稻子熟了也就低头了
　　一切辉煌只代表过去，未来永远是空白
　　稻子熟了，也就低头了
　　既然强不起来，那就靠弱势前行既然是弱势群体，那柔忍、妥协的一面无处不在
　　我们要最大限度地理解别人，还要最大限度地理解别人对我们的不理解年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗
第四章　没有妥协哪来和谐
　　深层的、高层次的和谐是独树一帜、差异竞争的和而不同
　　没有点上和谐，哪来面上和谐
　　没有妥协，哪来和谐
　　明明白白的妥协，彰显了我们的高尚；坦坦荡荡的妥协，体现了我们的

英雄

数字1到9，唯有5是一个中庸的数字——不大不小、不高不低，恰恰它又顶天立地

严的时候要容得下和，和的时候要不失严，严中和，和中严，严严和和，和和严严，始终介于严与和之间

第五章　君子记恩不记仇

君子记恩不记仇，小人记仇不记恩

助人为愉，闻过则悦

第六章　360度方位交朋友

人际关系、公共关系不能再遮遮掩掩的了，一定要捧到桌上

没有好的公共关系，还有什么人的和谐可言呢

公共关系是阳光下至高无上的生产力

360度方位交朋友

财富不是永远的朋友，朋友本是永远的财富。朋友是山，朋友是海，有了真正的朋友方可排山倒海朋友是风，朋友是雨，有了地道的朋友就能呼风唤雨

酒逢千杯知己少

有钱人终成眷属

第七章　我们既聪明又能干更听话

（与政府交道）“ 太平洋 ”是非政府不打交道的企业，严介和是不与商人打交道的商人

我们既聪明、又能干、更听话

和政府打交道，你必须知道什么是能做的，什么是不能做的

为政府做事，就赢得官员信任；为政府分忧，就能赢得政府厚爱

第八章　树大不要紧　关键根要深

（与媒体交道）树大不要紧，关键根要深

成在媒体的企业有的是，如果败在媒体的，企业本身就是一个烂企业

很多媒体、很多记者接触严介和，带很多问号采访我的，走的时候多半带着感叹号走的

即使别人对我血口喷人，喷在了我的脸上，我也能承受，我要等着暴风雨的来临，替我把脸上不该有的血冲洗掉。就是这么一个心态

对待媒体犹如风中帆，是顺其自然、顺风而驰的，不会因媒体对自己的不了解而怒，也不会不去接近媒体，不需一点做作，也不会百依百顺，更不会坚决不见

成熟阶段的严介和从挑战媒体到走进媒体、亲近媒体、尊重媒体

第九章　伤害了敌对　也就伤害了优秀

（与对手交道）哪怕是敌对的，他都是优秀的。伤害了敌对，也就伤害了优秀

主动走近敌对，同化敌对，最终拿来敌对，驾驭敌对

部下才是第一上帝，才是最可爱的人

第十章　危机处理：低调、自救、坚持

警觉了三年后的危机是一流的

企业危机处置：低调，自救，坚持

一次危机，就意味着一次辉煌一次步入低谷，恰恰也是在孕育一个新的高度

危机就是危险的背后往往都隐藏着机遇

下篇　狂而不枉——媒体对2006年风暴过后的严介和再认识（重头封面文章）第十一章　狂者归来

第十二章　严介和：重写“ 失败之书 ”

第十三章　严介和：被曲解的布道者

跋　传承创新　与时俱进